

La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale

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

Fascicule 5



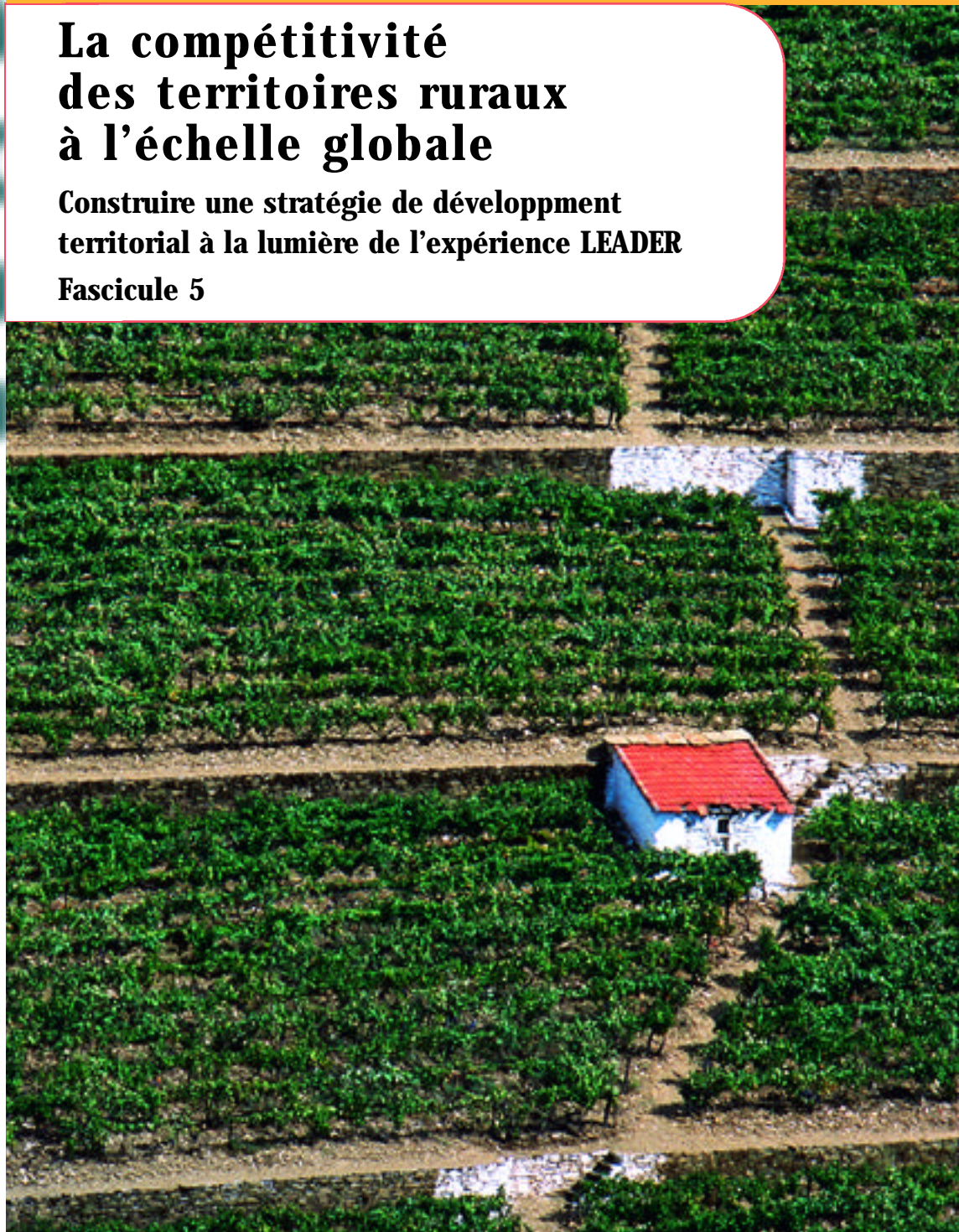
LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale

**Construire une stratégie de développement
territorial à la lumière de l'expérience LEADER
Fascicule 5**

"INNOVATION EN MILIEU RURAL"

CAHIER DE L'INNOVATION N° 6 – FASCICULE 5

OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER

FÉVRIER 2001

*Ce fascicule a été rédigé par **Gilda Farrell** (Directrice adjointe de l'Observatoire européen LEADER entre septembre 1995 et mars 2000) et **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

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

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

© Observatoire européen LEADER/AEIDL, 2001

Sommaire

L'approche territoriale du développement rural	5
Un regard sur le contexte: les enjeux de la globalisation pour les zones rurales	7
Chapitre 1	9
Les enjeux et effets de la globalisation	11
1.1 Différents types d'enjeux et d'effets provoqués par la globalisation	11
1.2 Les diverses dimensions de la "compétitivité dans le contexte global"	15
1.3 Les enseignements et acquis de LEADER	16
1.4 Les marges de manœuvre	21
Chapitre 2	23
Analyser la compétitivité d'un territoire dans le contexte global	25
2.1 L'image du territoire, élément clé pour positionner le territoire dans le global	25
2.2 Les relations extérieures, élément clé pour établir des liens avec d'autres partenaires et territoires (lien interlocal)	28
2.3 Le tissu économique et les entreprises, élément clé pour répondre aux évolutions extérieures et aux problèmes et défis se posant au niveau global	30
2.4 La gouvernance et la gestion locale des ressources financières, élément clé pour le dialogue avec d'autres niveaux (articulation local/global)	31
2.5 Synthèse	33
Chapitre 3	35
Construire une stratégie de compétitivité à l'échelle globale	37
3.1 De l'attentisme à l'initiative	37
3.2 Quelques éléments méthodologiques: renforcer la mise en réseau	37
3.3 La création de nouvelles dynamiques collectives: au-delà des liens réels, les liens virtuels	40
3.4 Exemples de stratégies	41
Conclusion	53

L'approche territoriale du développement rural

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

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

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

Qu'entend-on par "compétitivité territoriale"?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un regard sur le contexte: les enjeux de la globalisation pour les zones rurales

Ce que l'on appelle communément la mondialisation ou "globalisation" peut être décrit comme la mise en relation directe d'éléments situés en divers points du monde (qu'il s'agisse de personnes, institutions, entreprises, produits, territoires, etc.) dans des espaces ouverts au niveau planétaire: espaces de marché, d'information, de normes, références et cadres légaux.

La globalisation est le produit d'un quadruple bouleversement:

- > technologique (développement des transports et des TIC – technologies de l'information et de la communication –, notamment l'Internet);
- > économique (changement dans les dimensions de la production, intensification des échanges internationaux);
- > financier (mouvement mondial des capitaux);
- > politique (développement d'accords internationaux: libéralisation des marchés, protection de l'environnement, normes sociales, affaiblissement de l'état central, etc.).

La globalisation a donc des effets considérables dans tous les domaines de la vie économique, sociale, politique et sur **le positionnement et/ou la définition du rôle des "territoires", du "local" et de la "proximité"**, thème spécifiquement traité dans ce fascicule. C'est la géographie même, les distances, ainsi que les identités collectives, forgées au fil du temps par les pratiques sociales, qui sont remises en question avec la globalisation.

Ainsi, chaque territoire est confronté à des recompositions constantes des intérêts locaux, à des dimensions inattendues, à des formes de compétition auparavant ignorées, au besoin de nouvelles alliances et d'incorporation des nouveaux espaces, etc. Chaque identité collective doit répondre à des sollicitations externes et son rôle dans l'intégration sociale est souvent déstabilisé.

Si territoire et identité locale constituaient auparavant une sorte de synthèse collective reconnue, assurant une certaine vision d'avenir, la globalisation agit dans d'autres sphères d'appartenance et rend nécessaire l'exploration de voies nouvelles d'affirmation, d'autres formes de reconnaissance sociale. La redécouverte de la "proximité" comme pilier de l'organisation économique et la mise en cohérence des réponses institutionnelles constituent le grand défi actuel des territoires ruraux.

Ce cinquième et dernier fascicule de la série *"Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER"* examine:

- > les enjeux et effets de la globalisation sur les territoires ruraux, les diverses dimensions de la compétitivité dans le contexte global ainsi que les enseignements et acquis de LEADER au regard de cette problématique (**chapitre 1**);
- > l'analyse des composantes et des valeurs déterminantes pour la compétitivité d'un territoire à l'échelle globale: image territoriale, degré d'ouverture, tissu économique local, niveau de "gouvernance" (**chapitre 2**);
- > la construction d'une stratégie de compétitivité à l'échelle globale, notamment à la lumière de nombreux exemples d'actions de coopération transnationale conduites par les groupes LEADER (**chapitre 3**).

Chapitre 1

Les enjeux et effets de la globalisation

Les enjeux et effets de la globalisation

Pour les territoires ruraux, la globalisation constitue à la fois une menace et une opportunité. Menace car elle tend à supprimer les barrières géographiques, légales, identitaires, etc. qui assuraient jusqu'ici une protection des produits et des traditions artisanales et culturelles du milieu rural. Opportunité car elle permet de promouvoir et commercialiser des produits et services spécifiques sans trop de souci d'isolement et de distance.

1.1 Différents types d'enjeux et d'effets provoqués par la globalisation

a) Les effets et enjeux en termes de marchés

La globalisation vise l'élimination des barrières et des contraintes de mise en rapport entre offres et demandes de produits et services, notamment les contraintes légales, de distance et de rapidité d'accès. Elle impose de nouvelles dimensions en termes de volume et de modalités de distribution. Ses effets sont:

- > l'aplanissement des barrières légales par l'ouverture des frontières et la normalisation des produits, d'abord au sein de l'Union européenne, mais aussi dans le cadre de nombreux accords multilatéraux dont celui de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), par exemple;
- > le dépassement des contraintes de distance et d'accès par la mise à disposition auprès des consommateurs des informations sur les produits et services via l'Internet.

Une illustration de cette transformation radicale nous est fournie par le secteur de l'édition et des librairies, par exemple. Aujourd'hui, l'Internet permet d'organiser une offre intégrale des publications existantes. Le visiteur des sites peut effectuer des recherches par thème, mots clés, auteur, etc., comme s'il se déplaçait à son rythme dans une librairie géante où les publications peuvent être reclassées à tout instant sous l'angle qu'il souhaite qu'elles lui soient présentées.

La globalisation introduit donc un bouleversement profond dans les services qui assurent la liaison entre offre et demande.

Pour les territoires ruraux, cette transformation représente sans doute une opportunité, en permettant de promouvoir et commercialiser des produits et services spécifiques en étant beaucoup moins tributaire des problèmes d'isolement et de distance. Elle permet de mettre sur pied de nouveaux types de circuits courts et faire l'économie d'intermédiaires et de distributeurs. Ainsi, de nombreux producteurs agricoles ou de produits du terroir découvrent aujourd'hui le potentiel considérable que représente la vente par Internet, surtout si ces producteurs sont associés en réseau.

En revanche, la globalisation représente aussi une menace pour le monde rural car elle tend à supprimer les barrières géographiques, légales, identitaires, etc. qui assuraient jusqu'ici une protection des produits locaux et des traditions artisanales et culturelles.

La suppression progressive des barrières douanières met en concurrence directe les produits des zones rurales européennes avec des produits similaires en provenance de pays en voie de développement et dont les prix sont déterminés à partir de coûts salariaux très faibles. Ainsi, la broderie, qui constitue un élément clé du patrimoine de certains territoires ruraux européens (Madère, le nord du Portugal, en Espagne, en Grèce, etc.) se trouve en concurrence directe avec les broderies produites dans certains pays d'Asie (Chine, Vietnam, etc.).

La globalisation bouleverse donc les données du marché en mettant en concurrence directe les offres existant dans un même créneau. Elle oblige à se positionner par rapport à une nouvelle forme de concurrence planétaire, à créer de nouveaux savoirs pour attirer les consommateurs, ce qui pose pour les territoires ruraux un problème de communication, d'une part, et d'alliances stratégiques d'autre part.

Dans ce sens, la globalisation de l'information peut aussi créer une illusion, car parmi la multitude des sites Internet^[1], ceux qui ne disposent pas de moyens additionnels de promotion de leurs produits restent

[1] Le Online Computer Library Center, émanation des bibliothèques américaines, dénombrait environ 7,5 millions de sites Web en juin 2000, soit une augmentation de 53% par rapport à juin 1999. Source: journal "Libération" (23/10/00).

“cachés”, isolés dans le gigantesque ensemble. Ainsi, face à l’enjeu que représente la capacité d’attirer des consommateurs, on assiste aujourd’hui à des alliances stratégiques d’une ampleur extraordinaire. De nouveaux grands groupes se mettent en place pour contrôler simultanément plusieurs moyens de communication (chaînes de télévision, stations de radio, journaux) et jouer sur l’effet des marques mondialement connues. La globalisation devient ainsi un nouveau facteur de concentration qui implique des investissements considérables dans le secteur de la communication. Face à ce mouvement, le risque de marginalisation des offres fragmentées et sans expression ou qualité particulière, comme c’est souvent le cas en milieu rural, est de plus en plus évident.

C’est pourquoi, **être présent dans les espaces ouverts par la globalisation** constitue aujourd’hui le premier enjeu des territoires ruraux.

b) Les effets et enjeux en termes de nouvelles relations

La globalisation va bien au-delà de la confrontation directe entre l’offre et la demande de produits et services. Elle est le ferment de l’émergence d’une multitude de relations nouvelles entre personnes et/ou institutions, indépendamment des distances qui les séparent. D’une certaine façon, elle “rétrécit le monde”.

Ainsi, la globalisation ouvre une multitude d’espaces d’échanges culturels, de savoir-faire, d’expériences, etc. Elle est un catalyseur de transferts et permet l’expression de nouvelles formes de solidarité qui étaient difficiles ou impossibles à mettre en place auparavant, compte tenu des barrières existantes.

Pour les territoires ruraux, ces nouvelles formes d’échanges, de transfert, de solidarité, etc., peuvent se transformer en leviers de revitalisation en leur permettant:

- > de se connaître et d’échanger des expériences et bonnes pratiques, des contacts et relations, etc.;
- > de profiter des expériences existant ailleurs, y compris en milieu urbain;
- > de mutualiser et mi

Ces nouvelles formes d'expression démocratiques jouent un rôle de catalyseur à la fois du dialogue "horizontal" Etats-société civile et du dialogue "vertical" entre les différents niveaux institutionnels.

Sur les problèmes d'environnement, par exemple, des dialogues entre ONG et représentants des Etats s'instaurent progressivement tant au niveau local que national. Une articulation se met en place entre ces différents niveaux par le biais de l'adhésion d'un nombre croissant de pays à des accords internationaux, tels que l'Agenda 21, le programme des Nations Unies de lutte contre la désertification, les accords sur la protection de certaines espèces, etc.

Pour les territoires ruraux, les nouvelles formes d'expression et d'articulation institutionnelle sont un élément clé pour la mise en place de politiques adaptées aux réalités actuelles^[3] et respectueuses de la diversité. Il s'agit notamment de prendre en compte les enseignements des approches pilotes décentralisées, telles que LEADER. Or l'expérience prouve que cela passe par une réflexion partagée entre Etats et acteurs impliqués "sur le terrain". C'est-à-dire par l'acceptation du principe de "subsidiarité active"^[4], qui suppose que la prise en compte de la diversité locale/régionale implique une redéfinition des modes d'élaboration, de mise en forme et de mise en œuvre des politiques publiques, articulant les acteurs et les institutions à différentes échelles. L'émergence de réseaux régionaux ou nationaux de groupes LEADER a permis de mettre en place ces formes de dialogue et de coopération.

En Andalousie, la constitution, dès 1992, d'un réseau LEADER régional a conduit à l'instauration d'un dialogue entre le gouvernement régional et ce réseau. La démarche a progressivement permis d'affiner les politiques de développement rural, d'abord en assurant une couverture intégrale du territoire par des approches de développement local, puis en donnant aux groupes LEADER un rôle élargi d'animation sur leur territoire.

La globalisation pose néanmoins un problème d'égalité des chances en termes d'accès à l'information et aux nouvelles formes du dialogue social. S'il est vrai qu'aujourd'hui des efforts sont accomplis pour généraliser l'accès aux nouveaux systèmes d'information (la décision prise au Conseil européen de Lisbonne de connecter à l'Internet toutes les écoles de l'Union européenne, par exemple), pendant longtemps ils resteront inaccessibles à certaines catégories de population et à certains territoires.

Dans ce sens, la globalisation accentue également les phénomènes d'exclusion.

L'instauration d'un dialogue social et institutionnel pour la capitalisation des méthodes et la mise en place de politiques d'intégration de tous les acteurs et respectueuses de la diversité est un troisième enjeu pour les zones rurales face à la globalisation.

d) Les effets et enjeux en termes de définition du rôle du local

La globalisation, on le voit, ne signifie en aucun cas la disparition du "local". Au contraire, c'est avec la globalisation que le local, le "territoire", émerge comme un espace vivant, un espace porteur de renouveau, une échelle socioéconomique où l'expérimentation est possible. La globalisation pose néanmoins des défis énormes en termes d'affirmation de la compétitivité territoriale. Elle bouleverse les formes traditionnelles de transmission de savoir-faire et d'acquisition des connaissances et contribue à l'instauration d'un modèle, d'une "culture à appartenances multiples".

Faire face aux évolutions de la globalisation implique pour les territoires ruraux d'adopter une double démarche parallèle:

- > d'une part, affirmer l'importance de la dimension locale pour expérimenter de nouvelles réponses aux transformations des marchés, des relations, des formes d'expression citoyenne;
- > d'autre part, développer des outils d'intégration dans d'autres espaces, tels que des réseaux réels et virtuels, pour affirmer les éléments qualifiants de la "proximité", ressentis à travers la planète globale comme porteurs de garantie, de sécurité, de qualité.

Investir à l'extérieur pour préserver le dynamisme interne est un défi pour les territoires ruraux, porteurs de cultures ancestrales traversées aujourd'hui par des flux planétaires d'information et de sollicitations.

[3] Sur ce point, voir le fascicule 3 de cette série ("La compétitivité environnementale").

[4] Proposition faite par Pierre Calame, président de la Fondation pour le progrès de l'homme, lors des travaux du groupe 'Cohésion sociale et territoires', voir: Commission générale du Plan, Cohésion sociale et territoires, rapport du groupe présidé par Jean-Paul Delevoye, La documentation française, Paris 1997, pp. 99 et suivantes.

1. Le local et les marchés globaux. La globalisation n'annule pas l'avantage de la proximité physique mais elle oblige à démontrer sa valeur.

Dans le passé, la proximité était vécue un peu partout comme une fatalité face à l'impossibilité de se déplacer ou d'accéder à des informations, produits et services éloignés.

La globalisation supprime ces contraintes et pousse à mettre en valeur les avantages spécifiques de la proximité, surtout en ce qui concerne la "garantie de la qualité".

Les zones rurales ont dû expliciter cet avantage en définissant mieux leur spécificité. Par exemple, au-delà de la vente de produits à distance, on proposera aux consommateurs de venir acheter sur place pour découvrir le cadre naturel, humain et culturel d'où ces produits sont issus, de vivre une relation sociale différente de celles qu'offrent les marchés "anonymes". Cette stratégie est valable pour certains segments de marché et certains types de consommateurs. La globalisation comporte de tels niveaux de concurrence que des stratégies originales doivent être trouvées même pour les produits de qualité porteurs de différenciation.

Ainsi, l'accès aux marchés pour les produits qui adhèrent à la marque de qualité "Pays Cathare" dans la zone LEADER du même nom (Languedoc-Roussillon, France)^[5] est assuré par la mise en place de synergies au sein de réseaux organisés à trois niveaux:

- > **dans la filière de production:** homogénéité de la qualité, solidarité et image collective;
- > **dans la filière de distribution:** homogénéité de la qualité, transversalité et circuits courts, solidarité, stratégie et image collectives;
- > **sur le territoire:** cohésion des adhérents à la marque de qualité dans un objectif de développement économique, culturel et social, construction d'une identité sociale autour de références communes et d'objectifs partagés.

Les territoires ruraux sont obligés de se repositionner sur les marchés en agissant sur la "traçabilité" (identification, tout au long de la chaîne de production et de distribution, de l'origine, du producteur, des méthodes de production, etc.), c'est-à-dire en mettant en œuvre des actions facilitant l'identification des différences qualitatives des produits. La "traçabilité" est devenue le moyen de s'assurer des espaces pour des produits de qualité face à la multiplication des produits anonymes moins chers.

La globalisation oblige le territoire rural à mieux définir l'avantage de l'identité, à mettre en valeur ce qu'il a de particulier, de spécifique par rapport à ce qui se fait ailleurs. Ce qui permet de fixer et de valoriser des ressources humaines, naturelles, patrimoniales jusqu'à peu considérées, voire même en voie d'abandon ou de disparition. C'est donc un levier de développement local considérable.

2. Le local et les échanges, le transfert, la solidarité.

Les relations créées par la globalisation ne se substituent pas à la relation de proximité, qui continue de jouer un rôle essentiel. Elle oblige néanmoins à la préciser et à l'explicitier dans le conscient collectif.

Toutefois, la concurrence exacerbée par la globalisation peut accentuer les disparités existant dans un territoire rural et déborder les objectifs de partage solidaire et de transfert. Au sein d'un même territoire, la coexistence d'espaces dynamiques et fleurissants avec des zones en déclin social et économique devient de plus en plus évidente. Cette situation, bien connue des groupes LEADER, peut devenir un cercle vicieux: plus les espaces sont dégradés, plus il est difficile de valoriser les ressources du territoire pour faire face à la situation.

Face à ces tendances, acteurs et institutions doivent retrouver l'intérêt de la proximité pour développer une stratégie partagée et une intelligence collective, qui reconnaisse les différences et les complémentarités possibles. L'inscription de cette démarche locale dans l'élaboration d'un cadre politique plus large est le défi que la globalisation pose aux territoires ruraux.

3. Le local et les nouvelles expressions citoyennes et institutionnelles.

Le local a un rôle fondamental à jouer dans l'expression de la citoyenneté et son inscription dans les démarches de conception des politiques publiques.

Le territoire est en effet de plus en plus le lieu de conciliations difficiles entre les valeurs culturelles émergentes de la société civile: qualité de vie, droit d'accès aux services, respect de l'environnement et développement durable, individualisme exacerbé par la globalisation.

[5] Voir: "Vers une marque territoriale européenne", Foligno, décembre 1999, Association Audoise d'Economie Montagnarde et de Développement Local et Conseil Général de l'Aude, p.14.

Celle-ci pousse par exemple à introduire plus de "flexibilité" dans les relations de travail. C'est au niveau local que des accords entre citoyens, producteurs, entreprises, etc. peuvent permettre d'introduire, par concertation et par consensus, des formes de flexibilité adaptées, ne portant pas atteinte à la qualité de vie.

Le niveau local devient donc un lieu d'expérimentation de nouvelles réponses aux problèmes de la planète (protection de l'environnement, sécurité alimentaire et prise en compte des exigences des consommateurs, cohésion sociale), mais aussi le lieu de gestion des conflits que la globalisation génère, surtout la relation entre croissance et concurrence économique, d'une part, et intégration sociale et citoyenne, de l'autre. C'est au niveau local que la capacité d'innovation des acteurs peut se manifester pour y concevoir des réponses pertinentes.

Affirmer une spécificité, une stratégie locale partagée et une capacité active de réponse aux problèmes qui se posent au niveau global est donc un quatrième enjeu des zones rurales face à la globalisation.

1.2 Les diverses dimensions de la "compétitivité dans le contexte global"

Face à la globalisation, quatre enjeux se posent pour le niveau local, et plus spécifiquement pour les zones rurales:

1. le positionnement des territoires ruraux dans les espaces ouverts par la globalisation;
2. le développement des échanges et des formes de solidarité et de transfert entre territoires;
3. l'instauration d'un dialogue entre acteurs socioéconomiques et entre niveaux institutionnels pour susciter l'émergence de nouvelles politiques et d'une nouvelle conception de la fonction publique sur la base de l'approche territoriale;
4. l'affirmation d'une spécificité et d'une capacité de réponse aux problèmes qui se posent au niveau global.

Ces enjeux correspondent à quatre types de rapports entre le local et le global qui peuvent être présentés de la manière suivante:

Types de rapport local/global	Du local vers le global	Interlocal (liens entre territoires)	Articulation local-global	Du global vers le local
Enjeux pour les territoires ruraux	Se positionner dans les espaces ouverts par la globalisation	Développer des échanges, des formes de solidarité et de transfert entre territoires pour s'affirmer dans le global	Instaurer un dialogue entre niveaux pour favoriser l'émergence de politiques adaptées aux besoins des zones rurales	Affirmer la spécificité et la capacité du monde rural pour créer des réponses aux problèmes globaux

Ces quatre enjeux serviront de référence et de fil conducteur aux analyses présentées tout au long de ce fascicule. Ils sont **les "quatre piliers" (ou quatre composantes) de ce que l'on peut appeler la "compétitivité d'un territoire dans le global"**, à savoir la capacité des acteurs du territoire à:

- > se positionner dans les espaces ouverts par la globalisation;
- > se lier avec d'autres territoires par des formes de solidarité et de transfert;
- > assurer un dialogue avec les autres niveaux pour l'émergence de politiques adaptées aux besoins des zones rurales;
- > affirmer la spécificité de leur territoire en apportant des réponses aux problèmes globaux.

Ces enjeux sont interdépendants: ils se consolident mutuellement en se complétant. Par exemple, les solutions aux tendances à la désertification dans certains territoires méditerranéens (diminution des ressources en eau et de la couverture végétale, érosion des sols) passent en grande partie par une compétitivité au niveau global sur les quatre enjeux précités, à savoir:

- > la sensibilisation des consommateurs à se tourner vers des produits de qualité issus de systèmes de production permettant de lutter contre la désertification (*du local vers le global*);
- > des formes de solidarité et de transfert entre territoires confrontés à ces problèmes (*interlocal*);
- > la capacité d'instaurer un dialogue avec d'autres niveaux (régional, national, européen) pour adapter les politiques concernées (*articulation local-global*);
- > l'application au niveau local des accords internationaux, notamment la charte de l'ONU sur la lutte contre la désertification (*du global vers le local*).

On voit dans cet exemple que les interactions entre les quatre enjeux d'un problème posé au niveau local concernent la société dans son ensemble.

1.3 Les enseignements et acquis de LEADER

Par rapport à ces quatre enjeux, LEADER représente au niveau de l'Union européenne un capital d'expérience important dont on peut dégager un certain nombre d'enseignements pour l'avenir.

a) Du local vers le global: se positionner dans les espaces ouverts par la globalisation

Par rapport à cet enjeu, LEADER a fourni des enseignements dans quatre domaines:

- > la prise de conscience des effets des flux entre le territoire et l'extérieur;
- > l'incorporation de technologies pour être mieux placé dans les espaces de la globalisation;
- > la construction d'une visibilité, en renouvelant la vision du monde rural dans l'imaginaire des consommateurs urbains et en attirant l'attention des médias sur des territoires isolés ou ignorés;
- > la création de réseaux thématiques regroupant plusieurs territoires pour se positionner avantageusement dans le global.

Premier acquis: LEADER a contribué à une meilleure prise de conscience de l'importance de maîtriser les flux de ressources, connaissances et produits entre le territoire et l'extérieur.

Les territoires ruraux, surtout les plus marginaux, sont soumis à des flux négatifs de ressources ou aux effets pervers des politiques de concentration: l'épargne locale rurale captée par les centres urbains, l'exode des jeunes et des capacités professionnelles vers les villes, les productions locales non transformées sur place, etc. sont autant de flux qui appauvrissent les territoires de ces ressources et les privent des capacités de générer et de retenir la valeur ajoutée. Les tendances à la concentration ont créé des perturbations en termes de gestion des espaces locaux, d'accès et de valorisation sur place des ressources, etc.

LEADER a sensibilisé les acteurs locaux à la nécessité de mieux maîtriser les flux de ressources, de connaissances et de produits entre le territoire et l'extérieur. La concentration des flux touristiques et les déséquilibres qu'elle provoque dans les territoires ruraux en est un bon exemple: le développement du tourisme en Europe a en effet suivi des modèles fortement polarisés, qui concentrent la fréquentation sur certains points ou parties restreintes de territoires, caractérisés à leur

tour par une concentration analogue de l'offre. Ce modèle a provoqué de graves dommages, tant aux ressources qu'à la qualité de vie des populations résidentes: congestion, dégradation de l'environnement, etc. Au contraire, dans les zones à faible fréquentation touristique, l'absence de services décourage les investissements nécessaires à la conservation du patrimoine, par exemple. Celui-ci finit par se dégrader pour des raisons totalement opposées à celles des zones à forte charge touristique. Or bien souvent, zones développées et faibles sur le plan touristique sont contiguës. C'est dans ce contexte que de nombreux groupes LEADER ont mis en œuvre des stratégies visant à "détourner" les flux touristiques. Les fruits de cette démarche ne pourront toutefois être récoltés qu'à long terme, les actions entreprises à ce jour ne représentant le plus souvent qu'un point de départ.

Le GAL Montefeltro (Marches, Italie) met en œuvre une politique de communication interne et externe à la zone afin de mieux répartir la fréquentation touristique, aujourd'hui concentrée dans la ville d'Urbino et sur la côte. Cette stratégie mise sur différents éléments: utilisation de la traditionnelle "Fête de l'Automne" pour renforcer l'attractivité du territoire à travers une série d'actions (création de circuits gastronomiques, publication d'un "Atlas des Saveurs", animations, etc.); carte de fidélité qui pourrait bientôt se transformer en "carte locale de crédit" électronique; achat d'encarts publicitaires dans des revues touristiques spécialisées et d'espaces promotionnels dans certaines grandes surfaces en Italie et à l'étranger; affiches géantes dans les gares des villes de la côte; organisation d'événements culturels visant à attirer la clientèle d'Urbino.

LEADER a aussi agi – plus modestement il est vrai – sur les flux financiers. Certains GAL (notamment en Italie et en France) ont été à la base d'initiatives visant à mieux retenir l'épargne au niveau local^[6].

Des efforts ont été aussi réalisés pour mieux structurer l'offre du territoire. On observe ainsi une réduction des flux de produits agro-alimentaires vendus en vrac. Labels, étiquetage, renouveau des emballages et des modalités de conservation, contrôles de qualité, etc. sont autant d'efforts qui vont dans ce sens.

[6] Voir le dossier "Le financement local dans les territoires ruraux", série "Innovation en milieu rural", Observatoire européen LEADER, 2000.

Deuxième acquis: LEADER a contribué à surmonter les contraintes de l'isolement, de la distance et de la faible densité de population par l'introduction de la télématique.

Télétravail, téléservices, promotion et vente par Internet, journaux en ligne, écoles en réseaux, sites interactifs se sont multipliés dans les territoires LEADER comme autant de réponses aux contraintes structurelles propres au milieu rural.

Estimant que la télématique pourrait redynamiser l'économie des îles Hébrides (Ecosse, Royaume-Uni), le groupe LEADER Western Isles, Skye & Lochalsh, en association avec les autorités locales et une agence de développement, lance en 1994 une campagne de sensibilisation à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'un des volets de l'opération concerne la promotion du télétravail. L'initiative a débouché sur un inventaire des compétences informatiques locales et la création de plusieurs entreprises de télétravail qui sous-traitent des travaux d'édition pour le compte de grandes organisations publiques et privées. L'impact sur l'emploi local est considérable puisque plusieurs centaines d'emplois, le plus souvent très qualifiés, ont été créés, au point d'encourager d'anciens résidents des îles à rentrer au pays.

"Buenos Días Maestrazgo" est le journal en ligne du groupe LEADER Maestrazgo (Aragon, Espagne) qui intervient dans une zone fortement désertifiée (5 hab./km²). Depuis le 24 janvier 1998, cinq jours par semaine, le GAL publie un bulletin d'environ 200 lignes, distribué par courrier électronique pour informer 225 destinataires: acteurs locaux et partenaires extérieurs des actions de développement mises en œuvre. D'autre part, un télécentre a été aménagé dans un village de 600 habitants et des formations pour futurs télétravailleurs sont organisées.

Troisième acquis: LEADER a contribué à positionner différemment le monde rural dans l'imaginaire des consommateurs urbains et à attirer l'attention des médias sur des territoires isolés ou ignorés.

La globalisation oblige les territoires ruraux à identifier leurs caractères distinctifs et à les faire connaître au moyen de stratégies de communication interne et externe. Cette démarche apparaît souvent comme la seule possibilité de maintenir vivants des territoires à écosystèmes fragiles ou dont l'équilibre dépend de la protection du patrimoine historique et architectural. LEADER a joué un rôle clé dans ce sens, contribuant à la création d'images identitaires distinctives, qui ont

permis à certains territoires ruraux d'être perçus comme uniques au sein de leur région, de leur pays ou même de l'Europe.

De façon plus ou moins intuitive, les groupes d'action locale ont lancé une redécouverte des aspects spécifiques de chaque zone, en accordant de l'importance même au "petit patrimoine" (lavoirs, séchoirs, pigeonniers, calvaires, etc.), aux traditions disparues, aux pratiques et savoir-faire familiaux "cachés".

La création d'une image propre à chaque territoire, mais aussi d'une image commune à plusieurs territoires, est une façon de s'assurer davantage de présence sur les marchés globaux.

Plusieurs groupes LEADER adhèrent à l'initiative "Vers une marque territoriale européenne". Afin de garantir la cohérence des démarches engagées au niveau de chacun des territoires avec la démarche conjointe conduite au niveau européen, ils ont décidé de se donner un cadre commun d'engagement: une "charte de qualité territoriale". Les participants estiment que la "qualité territoriale" va au-delà de la qualité normative et des appellations mais concerne également la "territorialité", donc une nouvelle forme de comportement solidaire privilégiant la qualité des liens entre les hommes, les territoires, les produits, les services, les producteurs et les consommateurs^[7].

Par des actions de promotion (présence dans des foires et salons nationaux et internationaux), LEADER a également conduit le consommateur urbain à attribuer davantage d'importance à l'origine des produits. Par ailleurs, "porter le rural en ville", est devenu un des objectifs de nombreuses actions LEADER. Preuves en sont la "Foire du Monde Rural" à Lisbonne en 1998 (tous les groupes LEADER portugais y ont participé), la "Foire LEADER" de Stockholm, etc. D'autres manifestations de niveau plus modeste poursuivent le même objectif.

Trois GAL d'Italie, de France et d'Ecosse (Antico Frignano, Marches de Bretagne et Galloway) travaillent au renouveau de l'artisanat d'art en facilitant les échanges de jeunes artistes issus du milieu rural. Des manifestations itinérantes, un CD-ROM répertoriant les formes d'art diffuses dans les trois territoires, l'appui à l'innovation dans le design, sont autant d'idées visant à diffuser une autre image du monde rural dans l'imaginaire collectif.

[7] Voir: "Vers une..." op. cit. pp. 22-23.

Ces démarches ont attiré l'attention des médias. Les télévisions et les radios de différents pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, mais aussi Japon) ont réalisé des reportages sur le phénomène. De même, les journaux locaux accordent de plus en plus d'importance aux mutations en cours dans les zones rurales. Par ailleurs, certains groupes LEADER ont conçu des projets et activités spécifiquement destinés à attirer l'attention des médias sur des territoires isolés et faiblement peuplés.

Développer en Europe un circuit de "courses d'aventure multi-sports" dans des environnements sauvages afin d'attirer sur leur territoire l'attention des médias est l'objectif du "European Wilderness Challenge" (Défi Nature européen), projet de coopération entre les groupes LEADER Western Isles, Skye and Lochalsh (Ecosse, Royaume-Uni), Skogsländet (Suède) et Kalambaka-Pyli (Grèce). Les GAL en question visent tout simplement à transformer en atout l'isolement de leur territoire. Outre les bénéfices pour les opérateurs touristiques locaux, les trois groupes espèrent, à travers une couverture médiatique de masse, "mettre leur territoire sur la carte du monde", tout en stimulant l'intérêt de commanditaires commerciaux afin d'assurer la pérennité du projet.

Quatrième acquis: LEADER a soutenu le développement de réseaux thématiques, télématiques et commerciaux comme moyens de viabiliser des offres, promouvoir le patrimoine, etc. sur la base d'une action commune à plusieurs territoires.

Des réseaux pour la promotion de diverses activités (Bed & Breakfast, gîtes ruraux et autres structures d'hébergement dispersées, offre touristique par des producteurs biologiques, etc.) se sont créés. Ils expriment de nouveaux intérêts collectifs dont la consolidation dépend fortement de la capacité à générer une "masse critique" et des complémentarités entre territoires.

D'autres types de réseaux sont également en constitution, visant la sauvegarde et la défense des aspects patrimoniaux de l'Europe (châtaignes et zones de châtaigneraies, par exemple). Ces réseaux, certains encore embryonnaires, regroupent autour d'une idée ou d'un besoin commun des territoires ayant des cultures et traditions radicalement différentes, ce qui devient gage d'enrichissement mutuel, malgré les difficultés initiales. Souvent, ces réseaux se forment sur la base d'un fort noyau national en quête d'une ouverture sur l'Europe.

Le réseau "Eurorganic Network" regroupe deux territoires espagnols distants (Granada et Navarre) ainsi qu'une zone de Sardaigne en Italie. L'élargissement du réseau à des ter-

ritoires du Nord de l'Europe s'est avéré difficile, du moins au cours de la phase de démarrage. L'entente entre les trois territoires promoteurs s'est vue facilitée par le développement préalable d'initiatives pertinentes dans chacun des territoires concernés. Ainsi, en Sardaigne, des projets tels que "Entreprises biologiques ouvertes", "Eco-cantines", "Retourner à l'école pour apprendre l'écologie" suscitent l'intérêt des partenaires espagnols qui, à leur tour, ont déjà organisé une "Semaine de la culture écologique" et une "Manifestation pour une consommation verte". On cherche à concrétiser le slogan du réseau – "Grandir et permettre de grandir" – à travers une philosophie commune (vie saine et solidaire, gestion de sa santé, etc.), l'échange de méthodes et l'élaboration de fiches techniques sur les instruments de promotion de l'agriculture biologique, la compréhension des normes en vigueur en Europe et leur application dans les pays concernés.

Ce projet, qui dépasse l'hétérogénéité des participants, a débuté par l'identification de dénominateurs communs: la construction d'un site Web commun, incluant des pages spécifiques à chaque partenaire; la mise en place d'un réseau de magasins (à Grenade, en Navarre et à Bruxelles), sur le modèle du centre "Emporium di Naturale" ouvert à Cagliari (Sardaigne); des études de marché; l'élaboration d'un CD-ROM de présentation de l'offre du réseau, ainsi qu'un cycle de séminaires sur le développement durable et l'amélioration de la qualité de la vie.

b) Interlocal: développement de formes d'échanges, de transfert et de solidarité entre territoires

Par rapport à cet enjeu, LEADER a permis:

- > l'émergence de formes de solidarité et d'accueil;
- > diverses formes d'échanges et de transfert de savoir-faire entre territoires;
- > l'alliance entre plusieurs territoires pour trouver complémentarité et masse critique.

Premier acquis: LEADER a permis l'émergence de formes de solidarité et d'accueil non seulement entre territoires européens mais aussi avec d'autres régions du monde.

L'engagement local et les échanges en réseaux ont permis aux groupes LEADER de développer des formes d'accueil et de solidarité particulièrement fortes: les GAL ont effectué des visites-échanges qui leur ont permis de mieux maîtriser le fonctionnement de certains processus. Ils ont organisé des espaces de promotion (foires, manifestations), accueilli des visiteurs de tous

les continents, se sont fait promoteurs d'initiatives facilitant l'intégration des acteurs des pays candidats à l'Union européenne, etc.

Grâce à la contribution de neuf agences de développement portugaises et françaises mettant entre autres en œuvre un programme LEADER, des agents polonais de développement local, intervenant dans des municipalités rurales de la région de Rzeszów, ont suivi pendant six mois une formation associant cours théoriques et stages dans les territoires LEADER concernés.

Des initiatives de soutien au commerce équitable ont été également mises en œuvre.

Deuxième acquis: LEADER a renforcé dans les territoires ruraux les pratiques de transfert de savoir-faire "sur mesure" et d'innovation "in situ".

L'Initiative a contribué à répondre aux besoins d'innovation et de transfert au-delà du domaine agricole, dans les sphères sociales, organisationnelles, institutionnelles et culturelles, alors que de nouveaux concepts et pratiques se répandent progressivement dans les territoires ruraux:

- > parallèlement à l'innovation conçue en entreprise ou en laboratoire, l'idée d'innover dans l'organisation collective, dans la valorisation du patrimoine et de l'identité locale a fait son chemin;
- > à l'innovation orientée vers la concentration et la spécialisation s'est ajoutée l'innovation orientée vers la structuration de la production à petite échelle, l'intégration des secteurs, etc.;
- > à l'innovation s'appuyant sur des ressources exogènes s'est ajoutée l'innovation basée sur les ressources locales, souvent oubliées voire méprisées;
- > à l'innovation transférable s'est ajoutée l'idée d'innovation non délocalisable, valorisant les composants spécifiques du territoire.

LEADER a donc soutenu l'acquisition de connaissances pertinentes en organisant de nouvelles formes d'apprentissage. Des projets de coopération transnationale, permettant une mise en commun d'expériences, de ressources complémentaires, ainsi qu'un rapprochement avec des centres d'appui technique et de recherche, ont joué un rôle clé.

Le projet "INOVATOUR" vise à expérimenter des méthodes innovantes conjuguant techniques modernes de protection antisismique et techniques de construction traditionnelles, afin d'identifier des formes d'intervention pouvant permettre d'améliorer la restauration/réhabilitation du patrimoine architectural rural. Le projet regroupe

quatre GAL d'Italie, d'Espagne et d'Irlande du Nord, ainsi que des centres de recherche et des laboratoires tels le Site Expérimental d'Architecture (France), l'Université La Sapienza de Rome, la Polytechnique de Turin, etc.

Troisième acquis: LEADER a permis la viabilisation d'activités en favorisant l'articulation de différents niveaux de compétences.

Certaines ressources et activités rurales ont une dimension telle qu'il s'avère difficile de les viabiliser individuellement, surtout sur les marchés exigeant une image forte ou des économies d'échelle. LEADER a contribué à rendre "lisible" l'intérêt de ces ressources ou activités.

C'est notamment le cas dans les domaines liés au patrimoine culturel (monuments, traditions, musique, etc.). Il est par exemple toujours plus difficile pour un territoire pris isolément de mettre en place des musées, des festivals, des structures de gestion, etc., notamment en termes de promotion. D'autre part, la globalisation exige des images de plus en plus complexes: une église, un musée sont devenus insuffisants en soi; par contre, un "territoire-musée", un chemin de découverte, une route thématique, etc. sont plus à même de capter les flux touristiques.

C'est ainsi que des logiques de réseau émergent progressivement: il est plus facile à plusieurs de trouver une dimension pertinente, de partager des ressources complémentaires, de générer de la valeur ajoutée par la mise au point de solutions communes satisfaisantes. C'est par exemple le cas des musées organisés autour de thématiques similaires dans différents territoires proches.

Une coopération s'est établie entre le territoire de Valsesia (Piedmont, Italie) et le Virgental (Tyrol, Autriche), permettant au Valsesia de profiter des connaissances acquises dans le Virgental en termes d'organisation de musées vivants. La coopération entre les deux GAL s'étend sur plusieurs aspects:

- > appui à la création d'un nouvel écomusée;
- > développement d'un modèle d'organisation et de gestion financière adapté à ce type de structure, et d'un service d'appui à la création d'écomusées dans d'autres territoires;
- > formation de responsables et de guides.

La collaboration a abouti à la création d'un circuit de visites, qui bénéficie d'une promotion commune tout en permettant aux deux territoires de se positionner différemment sur le marché touristique.

c) Articulation local-global: dialogue entre les niveaux pour l'émergence de nouvelles politiques

Par rapport à cet enjeu, LEADER a contribué à :

- > affirmer l'importance du niveau local sur la scène politique;
- > préciser les nouvelles fonctions du monde rural et donner un éclairage nouveau sur les évolutions nécessaires des politiques agricoles et rurales en Europe.

Premier acquis: LEADER a contribué à l'affirmation du niveau local sur la scène politique et administrative des territoires européens.

L'articulation des acteurs locaux autour d'un projet de territoire renforce leur capacité de compréhension des enjeux du niveau local face à la globalisation, aux réformes institutionnelles qui se mettent en place dans les différents Etats et aux besoins de concertation verticale que le nouveau contexte exige. Par ailleurs, un projet de territoire est créateur de nouvelles références collectives qui demandent un certain renouveau de la gestion publique.

Ainsi, les partenariats LEADER sont devenus porteurs de propositions politiques et institutionnelles. Ces partenariats sont devenus de vrais relais pour l'expérimentation d'approches en matière de création d'emploi, de lutte contre l'exclusion sociale, de gestion territoriale, de définition de nouvelles fonctions pour l'espace rural.

En soutenant l'émergence de nouveaux acteurs collectifs et de nouvelles formes d'interdépendance, LEADER contribue à élargir les espaces de concertation entre le local et les autres niveaux (régionaux, nationaux). L'initiative est dans certains pays une source d'inspiration pour les nouveaux cadres réglementaires. En d'autres termes, LEADER a contribué à renforcer la "subsidiarité active"^[8].

Le nouveau dispositif français sur "l'aménagement et le développement durable des territoires" joue la carte de la citoyenneté locale et fait du développement local durable sa référence en matière de politique territoriale. Son ambition est de renforcer les communautés géographiques ("pays") que l'histoire et l'économie ont façonnées. Cette politique s'est largement inspirée de l'expérience LEADER et de celle de la gestion des Parcs naturels.

Deuxième acquis: LEADER a contribué à préciser les nouvelles fonctions du monde rural et mettre en exergue les évolutions souhaitables des politiques agricoles et rurales.

LEADER émerge dans le cadre de la réforme de la Politique agricole commune (PAC) de 1992 comme réponse au besoin de soutenir les nouvelles fonctions indispensables au maintien d'un monde rural vivant. L'idée qui sous-tend cette réforme est notamment d'amener les agriculteurs à observer, à long terme, un minimum de règles environnementales. On espère, par exemple, que le potentiel touristique des zones rurales s'en trouvera favorisé. Dans un sens plus large, la réforme introduit le concept de "multifonctionnalité de l'agriculture"^[9].

LEADER a joué un rôle clé dans cette évolution. Les documents préparatoires aux négociations conduites dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce ("Millennium Round") reconnaissent que: "LEADER, en promouvant l'approche participative, encourage des activités agricoles et hors agriculture, grâce à des initiatives locales et fréquemment collectives, visant la diversification, la promotion des produits régionaux de qualité, la transformation locale et la vente directe et/ou d'autres schémas alternatifs pour la conservation des zones rurales en renforçant la cohésion sociale et soutenant la viabilité des activités rurales."^[10].

d) Du global au local: affirmer la spécificité et la capacité du monde rural à trouver des réponses aux problèmes globaux

A ce niveau, LEADER a contribué à :

- > affirmer l'identité et l'image des territoires ruraux;
- > favoriser l'expérimentation de nouvelles approches sur des problèmes de société, notamment sur les questions concernant le développement durable.

Premier acquis: LEADER a permis de mieux affirmer l'identité et l'image des territoires ruraux en les rendant "identifiables" au sein de leur région, de leur pays ou de l'Europe tout entière.

[8] Pour une analyse approfondie des différents types d'intégration de l'expérience LEADER dans des cadres réglementaires ou initiatives nationales de développement rural, voir "Intégrer les enseignements de LEADER dans les politiques de développement rural", Dossier de l'Observatoire européen LEADER, 1999.

[9] Cette multifonctionnalité se définit autour de trois axes:

- production de nourriture et fibres,
- préservation du paysage et de l'environnement rural,
- contribution à la viabilité des zones rurales et au développement territorial équilibré.

[10] Commission européenne, Note à l'attention des Membres de la Commission, Millennium Round: le rôle multifonctionnel de l'agriculture, réunion du Comité spécial sur l'Agriculture, Bruxelles, 20 septembre 1999.

En imposant une identification et une communication des caractères distinctifs des territoires ruraux, la globalisation conduit à affirmer le potentiel de la diversité des territoires ruraux.

Ainsi, la communication, l'explicitation de la diversité rurale apparaît souvent comme la seule possibilité de viabilisation de certains territoires.

Deuxième acquis: LEADER a contribué à l'expérimentation de nouvelles approches sur des problèmes de société, notamment sur les questions concernant le développement durable.

LEADER a soutenu l'expérimentation de nouvelles réponses aux problèmes de la planète, notamment en matière de protection de l'environnement et d'introduction du concept et pratiques de développement durable.

"Espace Rural XXI" est un projet visant à relier entre eux espaces naturels, vergers, jardins de caractère, aires de repos, attractions culturelles et patrimoniales, etc., par des chemins pédestres, cyclistes et/ou équestres. Ce concept, développé par les groupes LEADER Serra de Caldeirão (Algarve/Alentejo, Portugal), Serranía de Ronda (Andalousie, Espagne) et Millevaches (Limousin, France), vise le développement durable des territoires, l'articulation des différents espaces dans une perspective de requalification du paysage et de limitation de stratégies et infrastructures "lourdes". L'idée est empruntée à la notion de "Tourisme durable" énoncée dans l'Agenda 21.

Par ailleurs, dans la plupart des territoires LEADER, des expérimentations sur la production biologique sont en cours, y compris l'élaboration de cahiers des charges intégrant une série de normes pertinentes.

Conclusion

LEADER a ouvert des pistes importantes pour les quatre principaux enjeux de la compétitivité des territoires ruraux dans le contexte de la globalisation. Toutefois, l'expérience est encore limitée et n'a guère dépassé le stade d'actions pionnières. Il s'agit en effet de processus assez longs, dont on n'a perçu les premiers résultats qu'au cours des dernières années de LEADER II. De nombreuses questions restent en suspens. A cet égard, le suivi de l'évolution des projets de coopération transnationale est à coup sûr une démarche essentielle pour pleinement comprendre le rôle de LEADER dans le positionnement des territoires ruraux dans le contexte global.

1.4 Les marges de manœuvre

L'expérience de LEADER montre que la prise en compte des enjeux de la globalisation pour la compétitivité des territoires ruraux revêt une forte complexité et s'inscrit dans la durée. La question qui se pose aux groupes LEADER est celle de la compatibilité entre urgence et moyens:

- > urgence à prendre en compte le contexte de la globalisation dans la démarche territoriale,
- > moyens disponibles et délais pour y parvenir.

a) Urgence à prendre en compte le contexte de la globalisation dans la démarche territoriale

La prise en compte du contexte de la globalisation est devenue une exigence de toute stratégie territoriale. Le "global" donne une nouvelle dimension au développement local dans ses multiples composantes: sociale, environnementale, économique.

Face à cette nouvelle dimension, une certaine urgence se manifeste dans les territoires LEADER qui n'est pas toujours compatible avec les délais pour faire émerger des projets, expérimenter de nouvelles fonctions, innover et spécifier l'offre. Les évolutions en cours exigent en effet de constantes adaptations, l'élaboration de stratégies à partir de facteurs générés ailleurs qu'au niveau local.

Cette urgence se manifeste de diverses façons:

- > **dans l'assimilation des nouvelles données du global** – elle découle du besoin du local d'accéder à des informations au niveau global, de les comparer avec ce qui existe sur place et de mettre en route des processus permettant l'appropriation des compétences nécessaires au niveau local.
- > **dans la création de nouvelles données par le local** – elle se génère par le besoin du niveau local de créer des réponses innovantes dans le cadre parfois contraignant des appuis institutionnels. Les groupes LEADER, par exemple, sont confrontés aux délais de l'Agenda 2000. Ils craignent en effet que l'Initiative LEADER+ et les Fonds structurels 2000-2006 soient peut-être la dernière opportunité pour beaucoup de territoires ruraux de l'Union européenne actuelle (à quinze) de construire les piliers d'une politique de développement rural à long terme.

b) Moyens pour y parvenir

Comment les acteurs ruraux peuvent-ils gérer ces urgences? La réponse se trouve dans leur capacité d'observation et de mise en réseau. Par exemple, les activités créées dans le cadre de LEADER résultent souvent de l'appropriation d'idées ou d'approches extérieures, issues du contexte global. Elles se transforment en projet local à travers des processus d'appropriation progressifs et, après une certaine expérimentation, s'ouvrent à un nouveau besoin de contact avec le contexte global (mise en réseau avec d'autres territoires dans le cadre de la coopération transnationale) pour réaffirmer le processus local. Le schéma ci-dessous illustre ce processus.

Les réseaux "à géométrie variable" de territoires deviennent en quelque sorte des "corps intermédiaires" qui facilitent la relation entre le local et le global: ils permettent une confrontation "en douceur" du local avec le global. Ils contribuent à la viabilité des projets locaux en les inscrivant dans une dimension plus large.

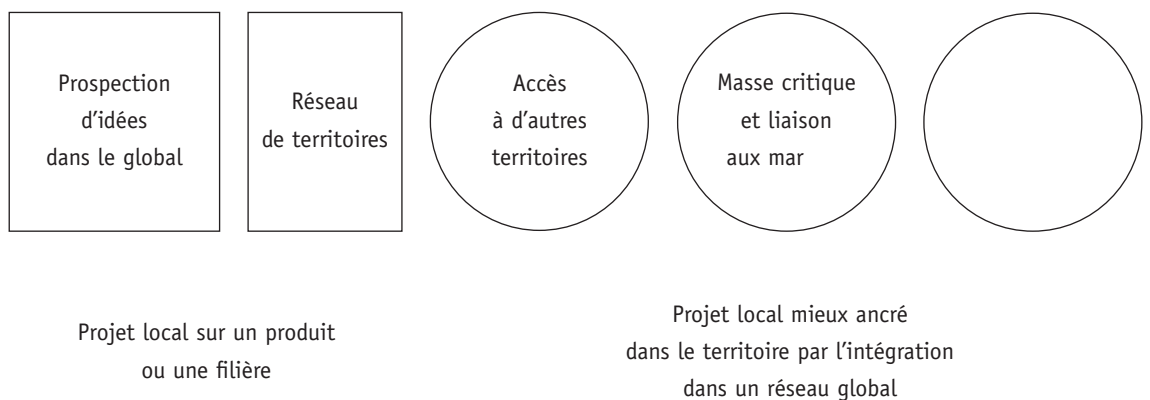
Conclusion

Acquérir une compétitivité dans le contexte global constitue un des défis les plus importants de LEADER+. A cet effet, la fonction "laboratoire" de l'Initiative de développement rural doit pouvoir s'intégrer dans la fonction du réseau.

Les choix stratégiques en termes de réponse aux défis de la globalisation dépendent avant tout de l'acquis du territoire, de ce que l'on a appelé "le capital" du territoire^[11]. Sont présentés dans la partie suivante quelques pistes méthodologiques pour l'analyse de cet acquis.

PROCESSUS DE PROSPECTION DE CONNAISSANCES

DANS LE CONTEXTE GLOBAL POUR AFFIRMER UN PROJET AU NIVEAU LOCAL



Chapitre 2

Analyser la compétitivité d'un territoire dans le contexte global

Analyser la compétitivité d'un territoire dans le contexte global

Comment évaluer la capacité d'un territoire à acquérir une compétitivité face à la globalisation? Quel est son niveau de préparation pour y parvenir? Quels sont les écarts entre ce niveau et la compétitivité qu'il doit pouvoir atteindre pour assurer sa survie et son épanouissement dans le long terme? Comment combler ces écarts et quelles implications cela a-t-il en termes de délais?

Voici quelques-unes des questions qu'on peut se poser pour pouvoir établir une stratégie d'acquisition de compétitivité territoriale face à la globalisation. Cela passe par une analyse de la situation présente du territoire et donc de ce que l'on appelle le "capital" du territoire. Quatre des huit composantes du capital du territoire telles que présentées dans le fascicule sur la compétitivité territoriale sont plus particulièrement concernées par la compétitivité face à la globalisation. Ce sont:

- > l'image du territoire;
- > les relations extérieures;
- > le tissu économique local et les entreprises;
- > la "gouvernance".

Chacune de ces composantes du capital du territoire constitue une base pour la compétitivité globale dans ses multiples expressions:

- > l'image du territoire est essentielle pour positionner le local dans le global. D'où la question de la promotion du territoire auprès des consommateurs et l'intérêt de ces derniers pour certains éléments spécifiques du territoire;
- > les relations extérieures sont une base pour la création de liaisons avec d'autres territoires plus ou moins éloignés, notamment des liens de solidarité et de transfert;
- > du tissu économique local et des entreprises dépend la capacité du territoire à répondre aux évolutions extérieures et aux problèmes ou défis se posant au niveau global (du global au local);
- > finalement, la gouvernance et la gestion locale des ressources financières facilitent le dialogue avec d'autres niveaux ainsi que l'expression citoyenne.

Comment évaluer chacun de ces éléments dans un territoire rural et comment en faire la synthèse? C'est l'objet du présent chapitre.

Pour ce faire, on distinguera pour chacun de ces éléments quatre niveaux d'analyse:

- > l'analyse de l'existant;
- > l'analyse des pratiques;
- > l'analyse des systèmes d'organisation qui sous-tendent ces pratiques;
- > l'analyse des valeurs.

2.1 L'image du territoire, élément clé pour positionner le territoire dans le global

a) L'existant: image et symboles identitaires

L'image d'un territoire rural n'est jamais ni unique ni isolée. Elle prend diverses formes et s'alimente des idées et des symboles identitaires qui peuplent l'imaginaire des habitants et qui ont été forgés par la pratique sociale au fil du temps.

Face à l'énorme production d'images, les territoires ont besoin de clarifier leur propre image pour pouvoir l'affirmer. Une première tâche à effectuer est donc d'identifier parmi les éléments forgés au long de l'histoire locale quels sont ceux qui sont porteurs d'une image positive pour les consommateurs, les institutions, les autres territoires.

Un autre élément important à prendre en compte est d'identifier en quoi et sur quels thèmes cette image peut se décliner pour s'associer avec d'autres territoires. En effet, une image très spécifique aura du mal à se faire connaître dans les marchés globaux. Par contre, une image thématique reliée avec d'autres territoires facilite la promotion du territoire à une échelle plus globale.

Les groupes LEADER Calatayud (Aragon, Espagne), Alto Palancia-Alto Mijares (Valence, Espagne), Montagne Ardéchoise (Rhône-Alpes, France), Les Volcans (Auvergne, France) et Thermenregion Stegersbach (Burgenland, Autriche) travaillent beaucoup sur l'image dans le cadre de leur coopération dans le secteur du thermalisme. L'accent est mis sur la qualité et l'accueil personnalisé, ce qui correspond à une attente des consommateurs et facilite donc la promotion.

b) Les pratiques: la promotion

Une bonne image est un outil, pas une fin. Tout dépend de l'utilisation de cette image, c'est-à-dire avant tout de la promotion qui en est faite. Plusieurs questions se posent ici, notamment:

- > l'adéquation de l'image et des pratiques de promotion;
- > les marges de manœuvre dont on dispose, notamment les liens avec les moyens de communication et canaux de promotion existants;
- > la capacité des acteurs locaux à se positionner au niveau global.

Voici quelques exemples de questions plus concrètes qui peuvent se poser.

Relations avec les médias

Quelles sont les relations entre le territoire et les médias? Des mécanismes pour attirer leur attention ont-ils été mis en place? Quelles sont les difficultés rencontrées dans ces relations? Quels efforts de promotion ciblée sont faits auprès de la presse spécialisée, en fonction des activités du territoire?

Quels rapports entretient-on avec la presse locale et régionale? Les activités d'affirmation de l'imag

En France, au sud du Massif Central, l'Association pour la promotion des itinéraires du Puy-en-Velay à Saint Gilles-du-Gard regroupe des collectivités locales, des entreprises privées et des organisations bénévoles. L'Association est à l'origine d'une initiative, "La Voie Régordane", centrée sur la notion d'échanges entre les civilisations antiques, médiévales, l'influence sarrasine, et la tradition cévenole de résistance. La création de cette route thématique, qui traverse 5 microrégions, vise à faire revivre le patrimoine historique, à mettre en valeur les paysages tout en favorisant le développement d'activités économiques. Il s'agit d'un projet de plusieurs années. L'Association s'est investie dans la construction d'un réseau relationnel avec les communes et les offices de tourisme concernés par la Voie Régordane. La démarche, visant à créer des liens entre les sites touristiques, devrait permettre une promotion différente du patrimoine, en utilisant une image unique et suggestive: la tolérance, qui a fait de ce territoire une terre d'accueil à travers l'histoire.

Relation avec l'Internet

Quels sont les sites Web créés sur le territoire ou en collaboration avec d'autres territoires pour promouvoir image et produits spécifiques? Fait-on un suivi de leur impact?

c) Les systèmes d'organisation: instruments de promotion

La promotion d'une image est facilitée par certains instruments spécifiques qui permettent de la systématiser et d'en augmenter l'impact. Ce peut être par exemple:

La liaison d'éléments pour créer une image

Il existe de multiples possibilités de lier les divers éléments d'un territoire autour d'une image, comme par exemple les labels, marques de qualité, dénominations d'origine et de provenance géographique, thèmes fédérateurs, etc. Quels sont ceux dont dispose le territoire? Quels sont les mécanismes de promotion utilisés pour les affirmer?

Les liaisons entre territoires

Quels types de liens avec d'autres territoires a-t-on mis en place pour promouvoir une image? Existe-t-il des réseaux déjà constitués à ce niveau, des sites Web? Sur quels éléments du territoire la promotion porte-t-elle? Avec quels résultats?

Les projets de coopération transnationale entre territoires LEADER, par exemple, comportent souvent une composante de promotion d'images construites à partir d'une somme d'éléments qui, pris individuellement, au niveau de chaque territoire, aurait peu de chances d'être visibles.

L'existence de canaux de promotion spécifiques

Existe-t-il des canaux de promotion spécifiques qui peuvent être valorisés (la diaspora, par exemple)?

La promotion de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, qui a fait l'objet d'une campagne à grande échelle dans la zone LEADER Longford (Irlande), a créé de nouvelles synergies alimentées par les compétences et la créativité locales. Elle est à l'origine du lien virtuel qui unit aujourd'hui la communauté de Longford à sa diaspora dispersée dans le monde entier. Celle-ci constitue une sorte de relais pour promouvoir le territoire à l'extérieur.

d) Les valeurs: niveau de convergence avec ce que les consommateurs recherchent

Un autre élément à prendre en compte est le niveau de convergence entre les valeurs que sous-tendent une image et sa promotion et les valeurs recherchées par les consommateurs. Notamment, les valeurs projetées par l'image doivent pouvoir rassurer les consommateurs sur les qualités spécifiques des produits locaux. Les éléments permettant l'identification des produits, de leurs différences qualitatives, sont ainsi une composante indispensable de l'image.

Plus encore que la convergence de valeurs, ce sont les moyens dont les acteurs locaux disposent pour assurer cette convergence qui jouent un rôle à long terme, notamment:

Les mécanismes de "feed-back"

Quels sont les mécanismes de "feed-back", de rétroaction, existant au niveau du territoire pour effectuer un suivi de l'impact de la promotion de l'offre (touristique ou autre)?

Le groupe LEADER South Pembrokeshire (Pays de Galles, Royaume-Uni) a organisé dans des pubs, restaurants et autres lieux publics, une enquête sur le niveau de satisfaction des touristes quant à l'offre de services disponibles dans la région.

L'organisation locale pour saisir la demande

Quels sont les liens entre territoires ruraux et villes de la même région? Et d'autres régions? Comment renforcer les liens entre ces deux mondes? Quels sont les produits qui permettent d'attirer l'attention des enfants, des jeunes et des citoyens en général sur le milieu rural?

2.2 Les relations extérieures, élément clé pour établir des liens avec d'autres partenaires et territoires (lien interlocal)

a) L'existant: relations et réseaux

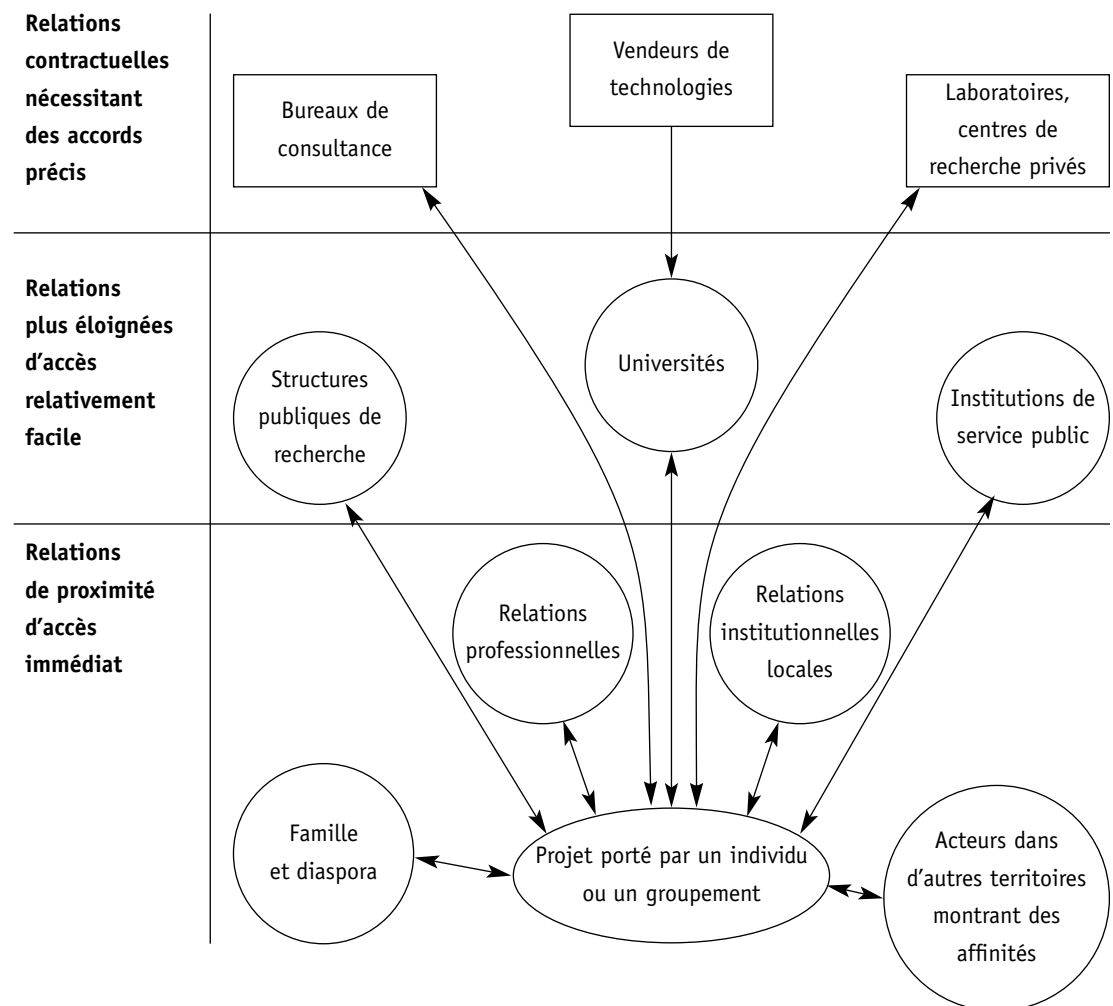
Tout territoire rural détient un capital diversifié de relations extérieures. Ces relations peuvent être à l'origine de la construction de réseaux "à géométrie variable", permettant au territoire de créer des liens avec d'autres

lieux et territoires, ruraux ou urbains, proches ou éloignés, et d'accéder ainsi ou octroyer des connaissances, ressources et formes de solidarité. On peut distinguer ces relations extérieures suivant leur degré de "proximité" (plus au sens de facilité d'accès que de distance), en considérant par exemple trois niveaux:

- > les relations de forte proximité;
- > les relations plus éloignées mais d'accès relativement facile;
- > les relations contractuelles, passant par l'établissement d'accords précis.

Un inventaire des relations existantes peut être établi à chacun de ces niveaux, à partir par exemple d'un projet local ou d'un projet de solidarité avec des territoires éloignés, ou encore d'un projet de regroupement entre plusieurs territoires pour obtenir une masse critique, etc.

EXEMPLE D'INVENTAIRE DES RELATIONS À PARTIR D'UN PROJET LOCAL



1) Les relations de proximité

Tout acteur ou institution développe ses relations en premier lieu au sein d'un certain nombre de "cercles de proximité", c'est-à-dire de milieux dans lesquels on se sent intégré et avec lesquels on entre facilement en communication. Ici, la proximité correspond à la facilité (culturelle, de connaissance, liée au passé, etc.) de contact.

La construction des univers de proximité se heurte parfois à des obstacles culturels, linguistiques, ainsi qu'à des règles sociales implicites qui rendent difficile l'établissement de contacts: une association de développement social pourra par exemple éprouver quelques réticences à établir des contacts avec les milieux commerciaux professionnels et inversement. D'une manière générale, on a tendance à limiter ses univers de proximité aux milieux avec lesquels on a le plus d'affinités. Ceci se vérifie, par exemple, dans la composition des partenariats pour développer des projets de coopération transnationale: leurs chances de réussite dépendent en grande partie des affinités et des solidarités qu'ils ont su construire en transcendant les différences culturelles.

Au Portugal, les groupes LEADER se retrouvent dans des actions de solidarité avec le Timor oriental en Océanie. Ici, la relation entre zones LEADER joue un rôle clé dans l'affirmation du projet.

2) Les relations plus éloignées mais faciles d'accès

Dans le cas d'un projet local, cela peut concerner par exemple des structures et services publics utiles à la réalisation du projet. Dans ce cas, même si toutes les institutions publiques sont, en principe, d'accès facile, la construction de ces relations peut présenter des déficiences. Par exemple, un 0 TD(s22 rr)Tj1.76

d) Les valeurs

Les relations de services, d'échanges, de transfert, de solidarité, etc. avec des partenaires extérieurs ou d'autres territoires reposent avant tout sur un système de valeurs. Plusieurs niveaux se posent à ce niveau. Quelques exemples:

- > Le territoire a-t-il une tradition d'ouverture sur l'extérieur? Sous quelles formes et dans quels domaines? Est-il au contraire plutôt fermé sur ce qui vient de l'extérieur?
- > Quelles sont les valeurs qui prévalent avec les partenaires extérieurs et autres territoires? La préoccupation commerciale est-elle primordiale ou s'agit-il plutôt de relations de solidarité ou d'échanges "gratuits"?
- > Les acteurs locaux ressentent-ils le besoin de renouveler leurs idées et connaissances à partir des relations extérieures? Dans quelle mesure sont-ils motivés pour prospecter concepts, savoir-faire, technologies, etc. disponibles ailleurs? Quelle est la capacité locale de comparer, d'imiter, de s'adapter à ces idées, approches ou techniques? Quels sont les acteurs qui renouvellent leur capital de connaissances par le biais de ces relations?

2.3 Le tissu économique et les entreprises, élément clé pour répondre aux évolutions extérieures et aux problèmes et défis se posant au niveau global

a) L'existant: les problèmes et défis globaux auxquels le tissu économique local doit pouvoir répondre

L'analyse du tissu économique local, réalisée dans le cadre de l'analyse du capital du territoire pour la compétitivité économique^[13], permet d'identifier et de caractériser les entreprises déjà existantes dans les différents secteurs économiques du territoire, leur fonctionnement, les dispositifs de soutien aux entreprises, l'offre du territoire (produits et services), les segments de marché touchés, l'organisation en place pour accéder à ces marchés et la connaissance qu'ont des marchés les producteurs.

On dispose alors d'une base essentielle pour connaître la capacité des entreprises à se positionner sur le marché global, notamment en termes:

- > d'opportunités de marché,
- > de nouvelles technologies et connaissances.

Des questions complémentaires peuvent être posées par rapport aux espaces de globalisation, notamment:

- > Quel est le degré d'internationalisation des entreprises?
- > Quel est leur degré d'"ancrage" sur le territoire?
- > La globalisation oblige-t-elle les entreprises à se restructurer? Comment réagissent-elles?
- > Quels sont les mécanismes d'appropriation des TIC? Des efforts sont-ils faits dans ce sens?

Mais au-delà de ces domaines qui touchent la compétitivité économique des entreprises, se pose la question des capacités des entreprises à réagir aux évolutions extérieures et à se positionner par rapport aux défis lancés par le niveau global, que ce soit en termes environnementaux, sociaux ou économiques.

On cherchera donc également à identifier les défis qui se posent en ce qui concerne l'application des accords et normes définis au niveau global.

b) Les pratiques: l'application des accords et normes au niveau local

L'application des normes soulève parfois des questions difficiles qui peuvent mettre en évidence des défaillances importantes et souvent laissées de côté, mais qui ne peuvent être ignorées à long terme^[14].

En termes sanitaires, par exemple, quelles garanties offrent les produits locaux du territoire? Quels seraient les investissements nécessaires? Dans quels délais peut-on les réaliser?

Par rapport aux accords globaux et normes identifiées, quelles sont les pratiques locales? Sont-elles en accord avec ces accords et normes?

Par exemple, quel est le niveau d'applicabilité de l'Agenda 21 au niveau local? Les entreprises y sont-elles préparées? Quels sont les investissements nécessaires à long terme?

[13] Voir fascicule sur la compétitivité économique.

[14] D'une manière générale, les problèmes et défis globaux auxquels les territoires ruraux doivent pouvoir répondre au niveau local tendent à devenir chaque fois plus pressants. Des questions plus spécifiques émergeront probablement dans les années à venir, comme par exemple la question du bilan de la production de CO₂ au niveau local et les écarts avec les objectifs fixés par la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (Kyoto, Japon, 1997).

La création d'un Parc national en 1981 dans une haute vallée de la zone LEADER Grossglockner-Oberes Mölltal (Carinthie, Autriche) suscite l'opposition plus ou moins larvée de la population locale. Ce qui conduit les défenseurs du Parc à constituer en 1986 une association de développement local qui, au fil des ans, va transformer l'hostilité initiale en une adhésion générale à un modèle de développement territorial comportant toute une série de mesures écologiques, intégrées dans l'économie locale: gestion rationnelle de l'eau, des déchets, valorisation de la biomasse, de l'énergie solaire, etc. Entreprises et particuliers ont ainsi acheté collectivement des panneaux solaires. La vallée devient progressivement une véritable "vitrine du développement durable", tout en étant la première structure intercommunale européenne à signer l'"Alliance pour le climat entre les villes européennes et les peuples indigènes des forêts tropicales".

L'application des normes au niveau local soulève souvent la question de leur adaptation aux spécificités du monde rural. Ainsi, dans de nombreux pays, les normes fixées pour les hébergements touristiques s'avèrent inadaptées aux conditions particulières du tourisme rural. De même, les normes définies pour le secteur agro-alimentaire correspondent aux conditions de la production industrielle et ne tiennent pas suffisamment compte des contraintes de la production rurale artisanale, fermière, etc. L'application des normes implique une négociation entre les niveaux, notamment entre les acteurs locaux et les niveaux nationaux et européens, de façon à pouvoir définir des normes adaptées aux conditions particulières du monde rural.

c) Les systèmes d'application au niveau local

Comment s'organisent les acteurs du territoire pour l'application des normes ou accords internationaux au niveau local?

Il peut exister de multiples formes d'organisation pouvant faciliter l'application au niveau des entreprises de différentes normes et accords: centres d'information et d'appui aux entreprises, formation, etc.

On peut aussi se demander quel est le niveau de mobilisation des entreprises locales dans ce sens. Ont-elles par exemple commandé des recherches sur des sujets qui concernent leur environnement de travail, l'inclusion de nouveaux éléments de qualité?

Le Parc naturel régional et les chambres consulaires du Livradois-Forez (Auvergne, France) ont engagé en 1998 une action pour aider les entreprises à s'adapter aux nou-

velles normes et certifications, et les inciter à prendre en compte l'environnement dans leurs procédés de fabrication et dans leur stratégie de développement. Il ne s'agit pas seulement de respecter l'environnement mais aussi de l'envisager comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise. A cet effet, l'instrument LEADER a été utilisé en trois étapes: le financement complet d'un "prédiagnostic" environnemental de l'entreprise; le financement partiel (50%) d'un éco-audit plus approfondi; enfin, le cofinancement des investissements à effectuer recommandés par l'audit. 34 PME ont participé à l'opération. 6 ont achevé le processus et se sont engagées en 2000 dans une nouvelle étape: l'obtention de la norme ISO 14001 qui certifie la maîtrise de l'environnement de l'entreprise^[15].

d) Les valeurs: la "conscience éthique"

L'application au niveau local des accords globaux pose une question d'éthique: existe-t-il une "conscience éthique" des entreprises vis-à-vis du territoire? Les entreprises sont-elles sensibles aux questions d'identité, d'appartenance, de protection de l'environnement, d'entretien des paysages, d'insertion sociale, etc.?

2.4 La gouvernance et la gestion locale des ressources financières, élément clé pour le dialogue avec d'autres niveaux (articulation local/global)

L'analyse de cette composante vise la compréhension:

- > du positionnement des institutions et administrations locales dans le contexte administratif, politique et financier régional, national et européen. Ce qui concerne également la capacité de proposition du territoire, c'est-à-dire la "subsidiarité active";
- > de la capacité locale à créer des liens horizontaux et verticaux, favorisant des approches partenariales et collectives pour mieux se positionner dans le contexte global;
- > du niveau de préoccupation des citoyens pour les questions globales (environnement, développement durable, qualité de vie, accès aux services, degré de cohésion sociale et de solidarité, etc.);
- > de la façon dont les intérêts locaux s'expriment à l'extérieur du territoire (lobbies, groupes d'intérêt, de pression).

[15] Voir l'article de Jean-Luc Janot ("Un 'plus' pour le Parc"), LEADER Magazine n°25, Hiver 2000.

a) Faire la part de ce qui est défini localement et de ce qui est défini ailleurs

Pour aborder la question de l'articulation entre le niveau local et les niveaux supérieurs et global, il est important d'identifier dans un premier temps comment se fait la répartition entre ces niveaux: quels sont les programmes et politiques définis au niveau administratif supérieur (Europe, Etat, Région) et quel est le degré de contrôle local sur ces programmes? Quels sont les partenariats existants en matière de gestion des politiques de développement?

Quelles sont les mesures territorialisées, permettant ainsi la concertation sur leur conception et leurs modalités d'application? Quelles sont les instances favorisant l'explicitation des intérêts locaux à d'autres niveaux? Quels sont les espaces d'échange entre différentes institutions et différents représentants des intérêts des citoyens?

b) Les pratiques de concertation horizontales et verticales

Comment se renforcent les approches de partenariat? Comment évoluent ces partenariats par rapport aux défis du monde extérieur: par une plus grande intégration des multiples intérêts du territoire? Vers une spécialisation pour la défense de certains intérêts? Quels sont les liens verticaux qui ont été renforcés? Par quels moyens?

c) Les systèmes d'organisation: instances de concertation

Il s'agit d'analyser le fonctionnement des instances de concertation au niveau:

- > **des autorités locales avec d'autres niveaux administratifs et politiques** – comment le niveau local est-il consulté au moment de la programmation des politiques et mesures d'intervention?
- > **des groupes d'intérêt** – par quels moyens les organisations, syndicats et groupes d'intérêt économique présents sur le territoire expriment-ils leurs intérêts? Quelle est leur capacité contractuelle sur la scène politique régionale et nationale?
- > **entre partenaires publics et privés pour mieux expliciter les intérêts du territoire** – par quels moyens les partenariats locaux gagnent-ils leur légitimité pour négocier avec d'autres niveaux?
- > **avec des territoires voisins** – existe-t-il des domaines, des mécanismes et des accords permettant de se positionner collectivement face aux autres niveaux?

> **avec les banques présentes sur le territoire** – Y a-t-il des mécanismes et accords avec les banques ou crédits coopératifs pour mieux mobiliser l'épargne et les investissements dans les projets locaux?

d) Les valeurs: conscience et participation citoyennes

Quel est le niveau de conscience citoyenne sur les questions globales importantes concernant la protection de l'environnement, la qualité de la vie, l'accueil d'immigrés? Sur quels aspects est-il plus facile de mobiliser les acteurs locaux? Les citoyens font-ils pression pour intégrer des accords internationaux (l'Agenda 21, par exemple) au niveau de leur territoire?

2.5 Synthèse

Une synthèse des niveaux d'analyse pour chacune des quatre composantes du capital du territoire plus spécifiquement concernées par la compétitivité face à la globalisation est présentée dans le tableau suivant:

Pour pouvoir assurer l'articulation:	4 composantes clés du capital du territoire...	...analysées à quatre niveaux			
		1- L'existant	2- Les pratiques	3- Les systèmes d'organisation	4- Les valeurs
Du local vers le global	Image du territoire	Images et symboles identitaires	Promotion	Instruments de promotion	Niveau de convergence avec les valeurs recherchées par les consommateurs
Interlocal (liens entre territoires)	Relations extérieures	Relations et réseaux	Echanges	Instruments pour la systématisation des échanges	Valeurs d'ouverture et de solidarité
Du global vers le local	Tissu économique local et entreprises	Problèmes et défis globaux auxquels le tissu économique local doit pouvoir répondre	Application des accords et normes au niveau local	Systèmes d'application des accords et normes au niveau local	Conscience éthique au niveau local
Local/global	Gouvernance et gestion locale des ressources financières	Répartition entre ce qui est défini localement et ailleurs	Concertation horizontale et verticale	Instances de concertation	Conscience et participation citoyennes

Ce tableau appliqué à un territoire rural permet de dégager une synthèse de l'état de préparation du territoire face à la globalisation. Il fait apparaître les principaux déficits et défaillances, ainsi que les points sur lesquels un effort doit être porté en priorité. Il permet aussi d'apprécier les délais qu'il faut prévoir pour pouvoir combler ces déficits, suivant leur nature. Il est clair par exemple que des déficits en termes de valeurs s'inscrivent dans des actions à plus long terme que des déficits en termes d'organisation locale. De même les changements qui impliquent d'autres niveaux ont un plus grand degré d'incertitude que les changements totalement maîtrisables au niveau local.

C'est donc à partir de ce diagnostic d'ensemble du capital du territoire qu'il est possible de définir une stratégie face à la globalisation. C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3

Construire une stratégie de compétitivité à l'échelle globale

Construire une stratégie de compétitivité à l'échelle globale

Le positionnement des territoires ruraux sur la scène globale, y compris politique, nécessite une capacité de dialogue, d'échanges et de transferts entre territoires.

Pour les territoires ruraux, les questions stratégiques soulevées par la globalisation sont d'une tout autre nature que celles posées par les changements "extérieurs" auxquels le monde rural a toujours été confronté.

3.1 De l'attentisme à l'initiative

Si la plupart des territoires ruraux ont longtemps pu se contenter d'adopter une attitude passive ou attentiste, le contexte actuel les force à réagir de façon beaucoup plus volontariste en recherchant activement une compétitivité. Or cette recherche de compétitivité implique des processus d'apprentissage fondés sur des combinaisons de facteurs jusque-là inconnues. Ainsi, de nouveaux acteurs et de nouvelles identités et attitudes émergent, qui ont leurs exigences propres. Avec la globalisation, l'espace d'apprentissage et de référence des territoires ruraux, qui était auparavant le plus souvent l'espace national, est devenu l'Europe et même le monde.

Par ailleurs, traditionnellement, la plupart des territoires ruraux se trouvaient dans une situation relativement analogue et les "retards de développement" étaient traités par les Etats nationaux à travers des politiques "descendantes" appliquées partout et de manière uniforme. L'innovation technologique dans le secteur agricole, par exemple, était diffusée par des services publics ou parapublics, selon des approches indifférenciées. Les rapports avec l'extérieur passaient le plus souvent par des dispositifs verticaux et administratifs.

Ce qui n'est plus possible aujourd'hui, au moment où chaque territoire se doit de construire lui-même son avenir. Ainsi, d'un ensemble de stratégies de développement homogènes, fondées sur des liens verticaux, on passe à des stratégies de développement différenciées, fondées sur des logiques d'interdépendance et de réseau.

Ce changement correspond aux quatre enjeux dont il est question dans ce dossier, à savoir:

- > assurer une présence dans les espaces de la globalisation (*du local au global*);
- > développer des échanges et des formes de solidarité et transfert avec d'autres territoires (*articulation interlocale pour se repositionner dans le global*);
- > participer activement aux formes d'expression collective et au dialogue social et institutionnel avec les autres niveaux (*articulation local-global*);
- > pouvoir répondre aux problèmes se posant au niveau global (*du global au local*).

3.2 Quelques éléments méthodologiques: renforcer la mise en réseau

3.2.1 La création de relations "horizontales"

Il devient de plus en plus difficile pour les territoires ruraux de répondre aux défis de la globalisation à travers les seuls liens verticaux. Au-delà du besoin de surmonter les handicaps induits par le déficit démographique, la taille et le nombre des entreprises rurales, etc., la présence des territoires ruraux sur la scène globale, y compris politique, nécessite une capacité de dialogue, d'échanges et de transferts avec d'autres territoires. La négociation avec la Région, l'Etat ou l'Union européenne aura plus de poids si elle s'appuie sur des groupes de territoires ou d'acteurs organisés autour d'un intérêt partagé.

On peut considérer 4 types de liens inter-territoriaux:

- > les **liens de proximité géographique**, relations établies avec les territoires voisins;
- > les **liens de proximité thématique**, relations créées avec d'autres territoires partageant des préoccupations ou des objectifs similaires, dans un objectif d'échanges, de coopération ou de lobby;

> les **liens de solidarité et de transfert**, instaurés avec des territoires qui ne sont pas forcément proches ni sur le plan géographique ni sur le plan des thématiques de travail, mais avec lesquels peuvent s'établir des liens de solidarité et/ou un transfert de connaissances. Ces liens se tissent souvent de façon bilatérale, motivés qu'ils sont par la découverte d'un intérêt commun. A cet égard, LEADER+, avec l'ouverture de la coopération transnationale aux pays tiers, pourrait devenir un champ privilégié d'expérimentation et de consolidation de ce type de relations;

> les **liens établis au sein d'une unité géographique (région, pays, Europe)**, pour renforcer la capacité de concertation politique. Ils sont essentiels au dialogue entre le niveau local et les administrations nationales, régionales et/ou européennes. Dans un grand nombre de pays, les groupes LEADER se sont ainsi organisés en associations, fédérations ou réseaux au niveau régional, national ou européen pour défendre de façon coordonnée leurs problèmes, stratégies ou points de vue et négocier avec les administrations et institutions concernées.

L'expérience acquise avec LEADER II pour ces différents types de liens est résumée dans le tableau suivant. La correspondance entre les types de relations et les enjeux est, bien entendu, purement indicative.

QUATRE TYPES DE LIENS INTER-TERRITORIAUX

Expérience accumulée dans le cadre de LEADER II	Liens non géographiques		Liens géographiques	
	Thématiques	De solidarité et de transfert	Au sein d'une même unité géographique administrative	De voisinage
	Coopération transnationale pour développer des produits/services communs	Expériences ponctuelles de coopération avec des pays de l'Est de l'Europe ou du Sud, mais également de transfert de connaissances entre territoires au sein de l'Union européenne	Constitution de réseaux, associations, fédérations aux niveaux régional, national et européen	Multiples accords informels, quelques coopérations plus formelles, dans certains cas pour développer ensuite des projets de coopération transnationale

3.2.2 Un processus en plusieurs étapes

Etablir des liens avec d'autres territoires est un processus de longue haleine, qui nécessite différentes étapes. On peut ainsi considérer 4 phases dans le processus:

- > **Découvrir l'intérêt commun** – c'est la phase où les acteurs des territoires découvrent leurs similitudes, leurs différences et les préoccupations susceptibles de donner lieu à des collaborations. A son tour, le passage d'un intérêt identifié à un intérêt commun nécessite souvent plusieurs étapes successives au cours desquelles les idées préliminaires s'affinent. La progression du projet n'est néanmoins possible que par la création de situations "gagnant-gagnant", y compris dans le cas des démarches de solidarité.
- > **Définir une stratégie partagée** – la configuration d'une situation gagnant-gagnant conduit à réfléchir sur la construction d'une stratégie partagée. Celle-ci pourra se concrétiser par exemple dans une série d'actions communes, visant à développer des activités nouvelles ou à renforcer des activités existantes.

- > **Réaliser le programme d'action** – cette phase de passage de l'idée à l'action implique bien souvent une nouvelle démarche d'apprentissage pour laquelle des concertations seront encore nécessaires. Parfois, les difficultés qu'entraîne ce processus d'apprentissage collectif amènent à redéfinir les objectifs initiaux et à restreindre le programme d'action.
- > **Se faire reconnaître** – les stratégies communes sont inductrices de nouvelles références collectives et de nouveaux acteurs. Elles passent souvent par la création de structures, groupements, marques, chartes de qualité, normes à respecter, etc. Des actions de "lobbying" sont parfois nécessaires pour les faire reconnaître. En fonction du type de reconnaissance recherchée, la démarche peut parfois impliquer l'adhésion d'autres territoires engagés dans des stratégies similaires.

Ces phases prennent des formes différentes selon les 4 enjeux dont il est question dans ce fascicule. Le tableau suivant résume ces différentes formes.

ACCORDS ENTRE TERRITOIRES: LES PHASES DE POSITIONNEMENT DANS LE GLOBAL

	<i>Du local vers le global</i>	<i>Interlocal</i>	<i>Articulation local-global</i>	<i>Du global vers le local</i>
Enjeux	Se placer sur des espaces de la globalisation	Créer des liens de solidarité et de transfert	Ouvrir le dialogue avec autres niveaux	Créer des réponses locales aux problèmes globaux
Phases				
1- Découvrir l'intérêt commun	Découvrir les identités, enjeux, perspectives, problèmes communs	Découvrir > les différences > les besoins de solidarité et de transfert	Découvrir l'intérêt d'une action commune	Découvrir les possibilités de réponses communes
2- Réfléchir ensemble à des solutions	Trouver des nouveaux créneaux de marché Elaborer des réponses techniques appropriées Organiser des formations communes	Elaborer un projet commun	Etablir un (une) réseau/fédération/association formel(le)	Etablir des normes communes et un projet commun
3- Agir ensemble	Créer de nouveaux produits, des labels et des formes communes de promotion	Ouvrir des canaux de transfert et de solidarité	Mener des actions en réseau formel	Mettre en place des structures communes
4- Se faire connaître	Trouver sa place sur le marché	S'insérer dans des programmes de coopération européens et/ou internationaux	Devenir un interlocuteur reconnu	Obtenir la reconnaissance des institutions publiques

Les quatre phases se succèdent logiquement dans le temps et ont des durées très diverses suivant les situations. Elles peuvent également prendre une tournure cyclique si, par exemple, de nouveaux besoins/problèmes apparaissent conduisant à l'élaboration de nouvelles solutions, et ainsi de suite.

Par ailleurs, des interactions peuvent également s'établir entre des processus menés en parallèle: par exemple, la constitution de réseaux de groupes LEADER au niveau d'une région ou d'un pays peut aider à construire des liens de proximité thématique, de solidarité, etc. et vice versa.

3.3 La création de nouvelles dynamiques collectives: au-delà des liens réels, les liens virtuels

Les nouvelles dynamiques collectives qui s'imposent aux territoires ruraux trouvent souvent leur expression dans des réseaux virtuels. Au-delà des liens thématiques et géographiques, la globalisation incite à la formation de liens virtuels, c'est-à-dire l'organisation de l'action commune avec l'aide de la télématique. Ces liens nécessitent la création d'images fortes et de **concepts collectifs ou communs**.

Dans le cadre de LEADER, ces nouvelles dynamiques n'en sont qu'à leurs débuts. Et l'acquis collectif qu'elles

gènèrent est appelé à se renouveler constamment. Ainsi, un site Web dont l'image et les contenus ne sont pas renouvelés, perd rapidement de son intérêt. Avec les liens virtuels commence à poindre le besoin d'un renouveau constant des accords et des concertations entre territoires.

3.4 Exemples de stratégies

La compétitivité dans le contexte global met en jeu des processus diversifiés qui interagissent les uns avec les autres, de sorte que les stratégies deviennent rapidement complexes. Il s'agit d'un champ nouveau pour lequel le capital d'expérience accumulé dans LEADER est relativement limité.

C'est en effet surtout par la découverte des thématiques communes (grâce à la Mesure C de LEADER – "coopération transnationale") que les groupes d'action locale ont commencé à apprendre à repositionner leur territoire dans le global grâce à la mise en réseau.

Par contre, les coopérations "de voisinage" (fondées sur la proximité géographique) restent souvent informelles. Cela est sans doute dû à l'approche LEADER qui, en mettant l'accent sur le développement territorial et la coopération transnationale, n'a pas encouragé formellement la coopération entre territoires proches. Il faut noter aussi que ce dernier type de coopérations a autant besoin que les autres d'un thème de travail pour se développer.

Il est également intéressant de constater que les relations de proximité ont parfois pris forme avec en ligne de mire la mise en route d'un projet de coopération transnationale. Dans plusieurs cas, des groupes LEADER d'une même région ont développé des réseaux "de proximité" pour engager une coopération transnatio-

purement locaux pour rechercher un horizon d'intervention plus large, l'acceptation de nouveaux défis à plus grande échelle, etc. En bref, le **“concept commun” est moteur et porteur de mise en réseau.**

L'expérience de la coopération LEADER révèle que, même embryonnaire au début, la recherche de concepts communs à plusieurs territoires rend possible le positionnement du local dans le global:

- > en mettant en évidence les potentialités et problèmes communs;
- > en précisant les identités locales et en construisant de nouvelles;
- > en mettant en valeur des ressources souvent oubliées pour affirmer leur spécificité;
- > en recherchant une nouvelle compétitivité sur des produits traditionnels haut de gamme;
- > en se positionnant sur des créneaux de marché non traditionnels;
- > en agissant sur la qualité et en améliorant la traçabilité des produits;
- > en définissant des labels collectifs, porteurs de nouvelles images et de nouveaux messages;
- > en organisant la promotion des produits à l'échelle pertinente.

Ces points correspondent à autant d'actions stratégiques mises en œuvre par les groupes LEADER.

a) Mettre en lumière les potentialités et les problèmes communs

Découvrir que les problèmes d'un secteur ou d'un produit sont communs à plusieurs territoires est très souvent le point de départ d'un processus de mise en réseau: la démarche commune fait en effet émerger des potentialités cachées par l'étroitesse du contexte ou de la vision propre à chaque territoire pris isolément. Ainsi, par cette approche, même des ressources auxquelles on n'attachait plus d'importance économique, retrouvent une nouvelle dimension.

Dix groupes LEADER d'Espagne, de France et d'Italie travaillent à la sauvegarde et à la valorisation de la châtaigne. C'est une production agricole parmi les plus traditionnelles et les plus spécifiques de certains territoires de l'Europe rurale, aujourd'hui en déclin voire quasi abandonnée. Or la sensibilité des citoyens européens pour la protection du patrimoine environnemental et le besoin qu'ont les territoires ruraux de différencier leur offre ont créé les conditions d'une remise en valeur de la châtaigneraie. Les groupes LEADER concernés travaillent donc

au développement des connaissances techniques pour améliorer les variétés et lutter contre les maladies. Ils sont également en train de mettre en place une “Route européenne de la Châtaigne”. Leur concept commun (“rendre vie au châtaignier”) a débouché sur le lancement d'actions collectives combinant intérêt local et horizons plus larges: création d'un site Web pour la diffusion d'informations scientifiques et de résultats de recherches à l'usage des producteurs et transformateurs locaux; création d'un logo fédérant diverses activités conçues et développées en réseau autour de cette ressource; réalisation d'expositions itinérantes à travers l'Europe; organisation d'un concours gastronomique européen; formations sur l'utilisation culinaire de la châtaigne.

b) Préciser les identités locales

Dans le contexte de la globalisation, les éléments spécifiques rendant possible l'existence d'identités collectives ne peuvent se renforcer, s'épanouir et trouver des nouvelles formes d'expression que s'ils sont confrontés à d'autres composantes identitaires similaires. Cette confrontation renforce la présence et la raison d'être de la “différence” et conduit à la préciser.

Les identités collectives, enracinées dans des territoires précis, ne prennent ainsi leur pleine expression que dans l'exercice d'une complémentarité “horizontale” avec d'autres territoires. La construction d'un concept autour d'éléments identitaires communs permet à chacun de se reconnaître dans d'autres territoires, tout en précisant son propre caractère par rapport à cet élément commun. Le nouveau concept devient ainsi une forme d'identité commune intermédiaire, permettant à plusieurs territoires (le “local”) de se réaffirmer ensemble dans le global.

Quatre territoires LEADER, tous situés dans le delta d'un fleuve, se sont regroupés autour de cet élément commun, le delta, porteur d'une identité propre. Il s'agit des groupes Evros et Serres en Grèce (respectivement dans les deltas de l'Evros et du Strymonas), Basso Ferrarese (ou “Delta 2000”) en Italie (delta du Pô) et Terres de l'Ebre (delta de l'Ebre) en Espagne. Ces groupes se sont connus lors d'une rencontre de territoires autour du concept “Les deltas appellent les deltas” organisée en Italie dans le cadre de l'Objectif 5b des Fonds structurels. Ce concept, qui joue sur les complémentarités, leur a permis de préciser tout un ensemble de points forts de leur identité et de leur culture, liés à leur situation géographique particulière. Ils ont adhéré à d'autres démarches communes, offrant notamment ensemble des forfaits de tourisme de qualité. Le pro-

jet bénéficie de l'expérience acquise individuellement par chacun des groupes dans la gestion de ce type de ressources. Un site Internet et un logo commun devraient renforcer leur identité collective et soutenir la promotion des zones de delta sur les marchés européens et internationaux.

c) Mettre en valeur des ressources oubliées pour affirmer sa spécificité

Comme pour l'affirmation et le renouveau de l'identité, un concept commun à plusieurs territoires peut permettre de "libérer" des ressources dont la valeur "individuelle" est en déclin ou offre un faible intérêt économique ou promotionnel.

Les "palomares", colombiers ou pigeonniers traditionnels, nombreux le long de la frontière entre l'Espagne et le Portugal, sont des ouvrages d'art populaire en voie d'abandon. Leur dispersion fait que, pris individuellement, ils ne représentent aucun intérêt touristique ou économique particulier. Et pourtant, ces ressources "enclavées" dans des territoires éloignés sont chargées d'histoire et de signification. Inventorier ces palomares et les mettre en valeur en créant des routes d'intérêt touristique, et en valorisant le pigeon dans la gastronomie locale en renforçant les contrôles de qualité dans le processus de transformation, est l'objectif de quatre groupes LEADER de Castille-Léon (Espagne) et d'un GAL du Tras-Os-Montes (Norte, Portugal).

S'appuyer sur le Chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle et la Via Francigena pour explorer des méthodologies de valorisation des itinéraires touristico-religieux fait l'objet d'une coopération entre les groupes LEADER Portodemouros (Galicie, Espagne) et Appennino Parmense e Piacentino (Emilie-Romagne, Italie). L'élaboration d'un logo commun, composé d'un coquillage (symbole du Chemin de Saint-Jacques) et d'un pèlerin (symbole de la Via Francigena), met en évidence le "jumelage" des deux territoires. Le logo intègre également les symboles du Conseil de l'Europe (qui a reconnu "Itinéraires Culturels Européens" les deux parcours) et met en valeur l'unicité du produit. Un dépliant (en italien, anglais et espagnol) sert à la promotion groupée des deux itinéraires sur le marché européen, profitant de l'engouement récent des consommateurs pour le tourisme itinérant le long des anciens chemins de pèlerinage. En termes d'action locale, la définition d'une stratégie commune visant à proposer des services similaires et homogènes le long des deux parcours est poursuivie.

Les groupes LEADER South Mayo (Irlande) et Porthmadog (Pays de Galles, Royaume-Uni) ont découvert dans

les anciennes routes de pèlerinage l'occasion de repositionner leur territoire sur le marché touristique national et européen. Dans le South Mayo, "Tochar Padraic" existe depuis au moins 500 ans et est connu comme l'itinéraire de Saint Patrick. Au nord du Pays de Galles, le chemin de pèlerinage qui longe la péninsule de Llyn et conduit vers l'île de Bardsey, où 2 000 saints sont enterrés, a été longtemps la deuxième destination de pèlerinage après Rome. L'objectif des deux GAL est de travailler en commun sur la valorisation de ces deux itinéraires.

d) Rechercher une nouvelle compétitivité grâce à des produits traditionnels haut de gamme

Les produits traditionnels haut de gamme sont soumis eux aussi à l'intensification de la concurrence. Leur intégration, par exemple dans des projets de découverte culturelle, de formation ou de promotion touristique, a permis de donner une nouvelle compétitivité économique à certains d'entre eux.

Revitaliser la dentelle traditionnelle et la broderie d'art, activités fortement sensibles à la concurrence internationale, fait l'objet d'une coopération entre un territoire italien (Trasimeno-Orvietano, Ombrie) et deux territoires français (Pays Lunevillois, en Lorraine, et Haut-Allier en Auvergne). Dans ces territoires, ces activités n'ont survécu que grâce à la volonté d'amateurs passionnés. Les conditions actuelles du marché exigent la recherche de nouveaux concepts et des parcours de formation particuliers afin de mettre au point des produits innovants, adaptés aux goûts du jour. En Ombrie, par exemple, certains ateliers de broderie et de dentelle s'orientent vers la restauration de costumes historiques. Un parcours de formation permanent a été conçu, en s'appuyant sur les artisans eux-mêmes. L'idée est d'organiser un dispositif de renouvellement professionnel permettant de se positionner sur de nouvelles niches de marché moins concurrentielles.

"EUROTUBER" vise à faire reconnaître l'origine et la qualité des truffes européennes qui, actuellement, sont difficiles à distinguer des truffes chinoises ou nord-africaines vendues sur les mêmes marchés à des prix beaucoup plus bas. Ce projet, accueilli positivement par le GET (Groupement Européen Tuber) qui regroupe les associations de chercheurs et cultivateurs de truffes de France, d'Espagne et d'Italie, a été conçu par trois groupes LEADER: Reatino en Italie, Pays de Giono et le Parc naturel régional du Lubéron en France, Albarracín en Espagne.

Il s'agit de valoriser l'ensemble de la filière truffe (récupération des lieux traditionnels de récolte, production des plantes dans des serres spécialisées, culture, conservation et transformation, utilisation de la truffe dans la gastronomie traditionnelle, commercialisation).

e) Se positionner sur de nouveaux créneaux commerciaux

La recherche d'un concept commun répond souvent à une quête de nouveaux créneaux de marché pour revitaliser des territoires en difficulté. Dans ce cas, le concept commun s'inscrit généralement dans la reconstitution d'une identité à partir des demandes provenant du contexte global.

Quatre groupes LEADER (deux espagnols, un écossais et un autrichien) se sont associés pour mieux attirer sur leur territoire une nouvelle clientèle, négligée jusqu'ici par les opérateurs ruraux: le monde des affaires. Leur projet de coopération vise à faciliter l'accueil de ce nouveau type de visiteurs, mais aussi des entreprises de télétravail.

f) Améliorer la traçabilité des produits en agissant sur la qualité

Les concepts communs axés sur la traçabilité et l'amélioration de produits de qualité sont également porteurs du principe "gagnant-gagnant". Les territoires ou producteurs qui adhèrent à ces concepts sont souvent des concurrents potentiels mais qui trouvent dans le réseau une dimension nouvelle pour leurs intérêts individuels.

L'identification électronique du bétail et l'application de nouvelles technologies appliquées au sein de coopératives d'éleveurs spécialisés à petite échelle est l'objectif d'un projet de coopération entre les zones LEADER Pays de Gâtine en France et Torrington en Angleterre. En met-

h) Organiser efficacement la promotion des produits

Les concepts communs à plusieurs territoires concernent souvent la promotion. Les stratégies privilégiées peuvent prendre la forme d'une participation conjointe à des foires internationales, d'une réalisation de brochures, dépliants et autres supports d'information aux consommateurs, ou encore d'offres touristiques groupées au profit d'opérateurs isolés.

"ITINERA" vise à faire connaître au public national et international des produits ruraux typiques et à promouvoir leur territoire d'origine. Sept GAL (2 italiens, 2 portugais, 2 français et un espagnol) ont participé à la création d'une "vitrine européenne" itinérante: des producteurs des territoires concernés participent à des foires spécialisées dans différents pays d'Europe. La réalisation d'un site Web facilite la présentation des territoires et des produits. Les partenaires ont réussi à intéresser au projet la GE.FI (Gestione Fiere di Milano), gestionnaire des foires internationales de Milan, qui a accepté d'appuyer les GAL partenaires par un conseil technique et le montage d'une première exposition test.

Vingt-cinq groupes LEADER italiens, un suédois (Inlandslaget) et un allemand (Mittlere Elbe) organisent la promotion commerciale de petites structures de tourisme rural au moyen d'une "bourse touristique" permanente sur l'Internet ("RTN / Rural Tourism Network") (www.rural-tourismnet.com). L'outil vise à renforcer la présence des territoires sur les marchés internationaux en adaptant la promotion aux besoins des structures locales, en réduisant le nombre d'intermédiaires et en augmentant la circulation de l'information et des connaissances entre les opérateurs touristiques. La promotion de l'offre porte aussi bien sur des séjours à forfait que sur des services individuels. Chaque territoire dispose ainsi d'une page d'accueil Web interactive facilitant la communication entre les prestataires qui ont adhéré à une charte de qualité.

"BIDEARTE", "Réseau d'Itinéraires du Patrimoine Culturel Rural", regroupe trois territoires espagnols, trois français et un italien avec pour objectif la promotion et la valorisation du patrimoine culturel. Le réseau organise progressivement une série d'activités visant à développer les capacités de gestion, d'animation et de recherche-formation dans ce domaine. Il s'agit d'attirer l'attention des visiteurs sur le patrimoine culturel local, de retenir une partie des flux touristiques qui traversent les territoires concernés, en mettant en valeur les attractions, en organisant des marchés artisanaux traditionnels, etc. Le réseau soutient la réa-

lisation d'inventaires du patrimoine et la création d'itinéraires thématiques; met au point des modules pédagogiques sur la gestion du patrimoine rural; cherche à favoriser une collaboration plus étroite entre organismes publics et privés intervenant dans le domaine de la culture, du tourisme et de la protection de l'environnement.

Conclusions

Positionner le local dans les espaces ouverts par la globalisation, un enjeu de prédilection pour les groupes LEADER

L'analyse des exemples qui précèdent induit plusieurs conclusions essentielles.

1) Un concept commun à plusieurs territoires est un outil pour se placer dans les espaces ouverts par la globalisation en s'appuyant sur la valorisation de ses ressources propres.

Le concept commun (concrétisé par l'action en réseau) crée de nouvelles dimensions, de nouveaux atouts et capacités, tout en facilitant un positionnement pertinent des territoires dans le contexte global, notamment deux de ses composantes: les espaces de marché et la communication.

Les espaces de marché

"GEOART" est un réseau regroupant trois territoires italiens (Serre Calabre en Calabre, Appennino Modenese e Bolognese en Emilie-Romagne et Flaminia-Cesano dans les Marches) et un espagnol (Alpujarra en Andalousie) qui possèdent une forte tradition dans la production de céramique et la fabrication d'objets en terre cuite. Le réseau vise à lancer un plan de revitalisation et le développement de l'artisanat traditionnel, lié aux arts et métiers du passé, par l'échange de savoir-faire entre les bénéficiaires du projet. Il s'agit de redynamiser le secteur au niveau local, former de jeunes artisans aux anciennes techniques (enseignement dispensé par des artisans plus âgés), mettre les produits au goût du jour et positionner l'activité sur les marchés européens. La réalisation de plusieurs outils est prévue: manuel sur les techniques de transformation, expositions itinérantes, participation conjointe à des foires internationales, création de points de vente dans plusieurs villes d'Europe. Pour la promotion et la vente, GEOART compte réaliser un catalogue thématique, un site Web et construire une structure mobile recréant l'ambiance d'un atelier de production.

Les espaces de communication

La culture de la transhumance a conditionné la vie des territoires ruraux depuis des siècles. Elle a laissé un patrimoine naturel et culturel très riche, toujours porteur d'émotion malgré le déclin récent de l'activité. Elaborer une approche innovante pour inclure ce patrimoine identitaire dans l'offre touristique de leur territoire est l'objectif de la collaboration entreprise par les groupes LEADER La Rioja (Espagne), Molise et Maiella Verde (Abruzzes) en Italie. Ces GAL veulent ensemble mettre au point une stratégie de mise en valeur, de promotion et de commercialisation du territoire autour de cette ressource, la transhumance étant une activité somme toute peu connue dans le nord de l'Europe.

2) Le concept commun à plusieurs territoires permet d'obtenir de nouvelles échelles, réelles et virtuelles, même pour des ressources que l'on croyait irrémédiablement destinées à disparaître.

"EURETNICA" est un projet lancé par deux groupes LEADER italiens (Basilicata Sud Occidentale et Serre Calabresi), trois groupes du Royaume-Uni (Porthmadog au Pays de Galles, South Down en Irlande du Nord et Dumfries & Galloway en Ecosse) et un groupe français (Haute-Auvergne). Leur objectif est de comparer leurs traditions ethno-musicales respectives, découvrir des racines communes à valoriser, faciliter l'accès à la musique traditionnelle. La coopération fonctionne autour de deux axes: l'organisation de festivals de calibre européen et l'échange de savoir-faire dans la fabrication d'instruments de musique traditionnels.

Sauvegarder le patrimoine européen culturel et productif apicole est l'objectif d'une recherche-formation menée par quatre groupes LEADER (deux en Galice, Espagne; un dans le Tras-Os-Montes au Portugal; un Emilie-Romagne, Italie) dans le domaine de la commercialisation. Le miel étant soumis à une forte concurrence internationale, la survie et la croissance de ce secteur dans un milieu très rural nécessitent des interventions portant sur l'amélioration de la qualité, une recherche sur les propriétés thérapeutiques et cosmétiques du miel (élaboration de produits de niche), la mise au point d'une stratégie de commercialisation adaptée et innovante. Les quatre GAL ont lancé un programme allant de la création de "Musées multifonctionnels du miel" – un modèle existe déjà en Galice – à la création d'un label territorial pour la protection des produits.

3) Le concept commun à plusieurs territoires permet de lancer des activités dans des secteurs nouveaux.

"TOOLIT" est le fruit d'une coopération entre trois groupes LEADER de Suède (Skogslandet), du Luxembourg (Clerveux-Vianden) et d'Ecosse (Western Isles, Skye and Lochalsh). Utilisant les savoir-faire complémentaires des trois territoires partenaires, il vise la mise en place de services télématiques afin de créer des activités de télétravail. Les GAL partenaires estiment en effet qu'il existe des opportunités dans le domaine de la traduction et de la correction de textes, dans la construction de sites Web et la création de services touristiques en ligne. Une étude de marché conjointe a été lancée pour vérifier ces hypothèses.

3.4.2 Développer des échanges, des formes de solidarité et de transfert entre territoires (lien interlocal)

Renforcés par la solidarité, le transfert et les échanges conduisent les groupes LEADER à enrichir leurs connaissances. Les coopérations et le travail en réseau constituent souvent **des schémas "gagnant-gagnant"**, y compris dans le cas de transferts entre GAL expérimentés et GAL moins expérimentés dans un domaine de coopération donné. Ces schémas gagnant-gagnant concernent généralement:

- > l'élaboration de réponses techniques appropriées;
- > la formation mutuelle;
- > l'identification de besoins communs et la recherche conjointe de solutions adaptées;
- > la construction de solidarités pour l'apprentissage.

Comme dans le cas précédent, ces points correspondent à autant d'actions stratégiques mises en œuvre par les groupes LEADER.

a) Trouver des réponses techniques appropriées

La mise au point d'un produit local nécessite souvent des actions de recherche & développement qui sont parfois difficilement accessibles à un seul territoire ou groupe de producteurs. Les coopérations "gagnant-gagnant" avec d'autres territoires peuvent ainsi jouer un rôle fondamental, surtout pour faciliter l'accès aux connaissances de territoires et producteurs qui sont concurrents sur le même créneau de marché. Le principe "gagnant-gagnant" permet de préciser les besoins de recherche, échanger des savoir-faire complémentaires et développer des contacts avec des centres spécialisés sur la base d'une nouvelle échelle ou en fonction de besoins nouvellement reformulés.

Le projet **“Crocus Sativus”**, lancé par deux groupes LEADER italiens (Eugubino Gualdese Perugino en Ombrie et Arca Abruzzo dans les Abruzzes) et le GAL grec Kozani (Macédoine occidentale), vise à mettre au point un nouveau mode de culture et de transformation du safran, et à améliorer la qualité du produit en favorisant la collaboration entre le monde de la recherche et les producteurs agricoles de ces territoires. En Ombrie, la production de safran a disparu il y a 50 ans, mais des jeunes agriculteurs organisés en coopérative souhaitent diversifier leurs cultures actuelles. Dans la zone LEADER de Kozani, le safran constitue au contraire une des richesses de l'économie locale: on y cultive 1 000 hectares et environ 5 000 saisonniers sont employés pour la récolte et la transformation. Appuyé par l'Université de Pérouse (Ombrie, Italie) qui travaille depuis longtemps sur l'amélioration génétique du safran, le projet vise à trouver des solutions techniques pour obtenir des bulbes homogènes et de qualité supérieure. L'intervention sur le territoire grec prévoit ainsi notamment la mise au point de modes de culture permettant d'optimiser la technique traditionnelle et une assistance technique pour mieux valoriser le produit. En échange, le projet doit déboucher sur la réintroduction de la culture du safran dans les zones intérieures de l'Italie, grâce au transfert des savoir-faire traditionnels grecs “améliorés”. Le concept commun du projet – “consolider le marché du safran par la coopération” – est porteur d'un principe “gagnant-gagnant” puisqu'il devrait produire des résultats utiles aux trois territoires même s'ils sont potentiellement concurrents.

b) Se former mutuellement

Répondre de façon solidaire à un ensemble de défis, qu'ils soient techniques (formations, échanges de savoir-faire), ou d'ordre promotionnel ou commercial (participations collectives à des foires et salons, actions commerciales à l'exportation), fait l'objet d'accords entre entreprises et associations de producteurs de territoires LEADER.

Des producteurs de jambon artisanal de France (Pays Basque Intérieur) et d'Italie (Emilie-Romagne) visent à terme l'organisation d'un “pool de salaisoniers de l'Europe du Sud”, dans une démarche de haute qualité et de procédés de valorisation performants. Ils se sont engagés dans des échanges techniques et la mise en œuvre d'une promotion collective. L'action a été initiée par 5 artisans salaisoniers du Pays Basque qui, sous statut de coopérative artisanale, ont fait construire un séchoir collectif

de jambon qui a remplacé leurs installations individuelles. L'action de coopération vise à augmenter la maîtrise technique et commerciale, en préservant de la concurrence un gisement de valeur ajoutée qui permet de mieux rémunérer la main-d'œuvre, tout en maintenant le tissu social des territoires concernés. Des visites-échanges avec des entreprises d'Emilie-Romagne ont permis d'affiner les termes de cette collaboration, tout en préservant les intérêts de chacun des groupements d'entrepreneurs.

La formation collective et les échanges de savoir-faire dans le secteur de l'élevage laitier est le moteur d'un accord de coopération entre 4 territoires du Portugal (Algarve), France (Corse) et Italie (Basilicate et Calabre). Ces territoires, tous quatre situés en moyenne montagne ou en zone de collines sur le pourtour méditerranéen, sont caractérisés par des filières d'élevage et de transformation de petite taille. L'élevage laitier constitue pour une partie importante de leur population une des seules activités tournées vers le marché. Toutefois, ces bassins de production sont isolés et éprouvent des difficultés à atteindre une taille critique leur permettant de se doter d'un système d'information leur donnant accès à des références adaptées à leurs besoins (maîtrise de la production, technologies laitière et fromagère, valorisation commerciale des produits, etc.). Par ailleurs, la valorisation d'un patrimoine fromager diversifié exige l'obtention de dérogations aux réglementations communautaires, démarche difficile lorsqu'on est isolé. La coopération vise donc à établir des références communes pour accéder à une reconnaissance collective des produits fromagers traditionnels. Le CIRVAL (Centre International de Ressources et de Valorisation de l'Information dans les Filières Laitières des Petits Ruminants), organisme corse dont la mission est de valoriser l'élevage laitier méditerranéen, coordonne le projet.

c) Identifier des besoins communs et trouver ensemble des solutions adaptées

La découverte commune de complémentarités possibles peut faciliter la recherche de solutions techniques nécessaires à l'expérimentation et à l'innovation, démarche qui requiert également un cadre gagnant-gagnant pour aboutir.

Deux groupes LEADER italiens (Valle Elvo dans le Piémont et Anglona-Monte Acuto en Sardaigne) et deux groupes espagnols (Montana del Teleno et Valladolid Norte de Castille-Léon) coopèrent autour de la valorisation de la laine produite par des races ovines autochtones dont la

laine est trop épaisse pour une utilisation industrielle classique. De nouveaux produits ont été envisagés pour valoriser cette laine: panneaux d'isolation écologiques, tapisseries, plaids, etc.). Mais les investissements nécessaires pour la recherche & développement, le renouvellement du design, la mise en marché, etc. étant d'un coût trop élevé pour chaque territoire pris isolément, les quatre territoires ont associé leurs efforts, se répartissant les responsabilités en fonction des facilités de chacun. Par exemple, le GAL Valle Elvo se trouvant dans un district industriel de production textile (Biella) a noué des relations avec certains organismes de recherche & développement et entreprises spécialisés. Le GAL Anglona-Monte Acuto a, quant à lui, organisé une filière entre les éleveurs et les artisans, etc. La spécificité de chaque territoire partenaire est préservée par le fait que les activités de nouveau dans le design et la conception d'une gamme de produits trouvent leur inspiration dans les traditions et l'environnement de chacun des quatre territoires concernés.

d) Construire des solidarités pour l'apprentissage

Créée à l'initiative du groupe LEADER I Els Ports (Catalogne, Espagne), "Radio Els Ports" a joué un rôle essentiel dans le processus de structuration du territoire et de sensibilisation de la population locale. Souhaitant approfondir les expériences de formation des entrepreneurs dans des zones à faible densité au moyen de la radio, Els Ports entretenait des contacts avec d'autres territoires LEADER I utilisant des radios locales pour la formation à distance (South Kerry en Irlande, Antur Teifi au Pays de Galles, etc.). En 1997, le GAL a lancé avec deux autres groupes espagnols (Valle del Jerte et Alcantara en Estrémadure) et un GAL portugais (Raia Centro-Sul), une action de coopération LEADER II avec le GAL Millevaches (Limousin, France) qui soutient l'entreprise "Télé Millevaches". Celle-ci réalise depuis 6 ans la diffusion mensuelle d'émissions (40 mn) d'information locale destinées à une douzaine de villages. Impliquant des groupes d'acteurs plus ou moins expérimentés dans différents médias, la collaboration entre ces territoires vise à identifier des stratégies de communication mieux adaptées aux zones très rurales, à mieux identifier et informer leurs populations sur les enjeux de leur territoire.

3.4.3 Affirmer la spécificité et la capacité du monde rural à trouver des réponses aux problèmes globaux (du global vers le local)

Dans l'expérience LEADER, ces capacités s'expriment surtout à travers des actions stratégiques visant à:

- > établir des normes communes pour créer de nouvelles références;
- > intégrer les normes et les accords internationaux dans les pratiques locales;
- > mettre en place des outils pour affirmer dans la conscience citoyenne le besoin de respecter l'environnement rural;
- > faire reconnaître par les consommateurs des villes la qualité qui dérive d'une meilleure prise en compte de l'environnement;
- > protéger la biodiversité.

a) Etablir des normes communes pour créer de nouvelles références

Le maintien de paysages agricoles dans les zones de montagne devient de plus en plus dépendant des mesures de compensation incitatives (programmes agri-environnementaux de la PAC, notamment), les évolutions économiques et technologiques conduisant les agriculteurs à adopter des pratiques non écologiques (suppression des haies, par exemple). La préservation des paysages passe par la recherche de propositions économiquement viables à terme. Constat est fait par ailleurs que l'intégration de la problématique du paysage à l'échelle du développement local soulève un certain nombre d'interrogations: il n'existe en effet pas d'implication économique des activités qui vivent du paysage (entreprises touristiques) ni de celles en faveur du maintien de sa qualité (il n'existe pas de système de transfert allant du touriste-consommateur vers l'exploitant agricole, forestier, etc.). En s'appuyant sur les savoir-faire techniques développés au sein du Réseau Alpin des Espaces Protégés, deux territoires qui en sont membres (Territoire Ecrins, France et Virgental, Autriche) envisagent la revalorisation des activités d'entretien des paysages aujourd'hui délaissées dans le cadre d'un partenariat local et international. L'objectif ultime du projet est d'apporter des réponses viables à la problématique de la pérennisation des paysages à forte valeur patrimoniale.

b) Intégrer les normes et les accords internationaux dans les pratiques locales

Une des préoccupations des groupes LEADER est de mettre le territoire et ses activités en conditions pour intégrer, dans les pratiques de gestion et de production, des normes et des accords en vigueur au niveau de l'Union européenne ou d'un ensemble plus large de pays. On pense notamment à l'Agenda 21, aux normes de qualité ISO et à d'autres règlements touchant par exemple l'agriculture biologique. L'intégration de ces normes permet de repositionner le territoire sur les marchés globaux.

b 1 – En matière d'agriculture biologique

Afin de repositionner les vins locaux sur les marchés internationaux, deux territoires LEADER (en Italie et en Grèce) ont mis en place "BIOBACCO", coopération visant l'appropriation par les producteurs locaux de certaines techniques de pressage spécifiques au raisin cultivé de façon biologique (encore aujourd'hui, ce raisin est pressé de la même façon que le raisin non biologique). Le projet vise également à créer, avec l'appui de l'Université d'Udine (Italie), des lignes normatives complémentaires à la norme communautaire (Reg. CE 2092/91), afin de sauvegarder la qualité biologique du raisin durant le processus de vinification et d'embouteillage et de donner ainsi des garanties aux consommateurs finaux.

"Écoles pour l'agriculture biologique" est une action mise en œuvre par deux groupes LEADER (d'Italie et d'Irlande) pour faire reconnaître sur leur territoire l'agriculture biologique et éco-compatible comme modèle économiquement viable. Le projet vise la formation des techniciens et des opérateurs agricoles des deux territoires, ainsi qu'un approfondissement de la connaissance des normes et des processus techniques propres à l'agriculture biologique de la part des fonctionnaires locaux. Deux écoles de formation professionnelle (Ant Ionad Glas – Centre for Organic Education South Limerick/North Cork – en Irlande et Centro di Addestramento Professionale Agricolo F. Mancini en Ombrie) collaborent pour le développement de modules de formation destinés à soutenir le processus de transformation et de prise en compte des normes nationales et européennes dans ce domaine.

b 2 – En matière de certification ISO 9000ff

Deux groupes LEADER allemands et trois autrichiens, situés dans des territoires intégrant des Parcs naturels, travaillent au développement d'un label de qualité conforme à la norme ISO 9000ff qui concerne les régions touristiques ayant un environnement protégé. Des séminaires regroupant les administrations, les entreprises locales et les acteurs directement concernés ont été organisés afin de mettre en œuvre le projet de façon coordonnée. Les champs de collaboration et d'intervention identifiés lors de ces séminaires touchent l'hôtellerie/restauration, l'animation pour une meilleure présentation des territoires aux visiteurs et la promotion des déplacements respectueux de l'environnement ("soft mobility").

b 3 – En matière d'introduction des énoncés de l'Agenda 21

L'objectif du projet "Espace Rural XXI" est de relier entre eux espaces naturels, vergers, jardins botaniques et taillis endogènes, aires de loisirs, sites d'intérêt culturel et patrimonial, etc. au moyen d'itinéraires pédestres, cyclistes ou équestres. Le concept, développé par un GAL portugais (Serra do Caldeirão en Algarve), un GAL français (Millevaches dans le Limousin) et un GAL espagnol (Serranía de Ronda en Andalousie), cherche à assurer le développement durable du territoire, l'articulation des différents espaces dans une perspective de requalification des paysages et de limitation des infrastructures lourdes. L'idée est directement empruntée à la notion de "Tourisme Soutenu", énoncée dans l'Agenda 21.

c) Mettre en place des outils pour affirmer dans la conscience citoyenne le besoin de connaître et de respecter l'environnement rural

Deux groupes LEADER (Redange-Wiltz au Luxembourg et Pays du Val d'Adour en France) coopèrent pour réaliser un outil pédagogique commun, servant à la fois à la découverte du milieu aquatique sous toutes ses formes et à la sensibilisation de la population urbaine, surtout les enfants, au respect de ce milieu. L'outil consiste en une mallette pédagogique destinée aux enseignants et animateurs pour les enfants de 3 à 12 ans. La mallette rassemble divers outils théoriques et pratiques permettant de faciliter une approche active, ludique du milieu naturel lié à l'eau, une invitation à sortir avec les enfants à la rencontre de l'eau, un support pour développer une éducation citoyenne.

d) Mettre en place des mécanismes pour faire reconnaître par les consommateurs des villes la qualité dérivée d'une meilleure prise en compte de l'environnement

“OLEA” est le projet organisé par trois groupes LEADER, dont deux espagnols (Mezquín en Aragon et Guádix en Andalousie) et un italien (Presila Krotonese en Calabre), intervenant dans des territoires producteurs d'huile d'olive. L'olivier est très important pour l'équilibre écologique, la configuration du paysage et des cultures locales historiquement liées à l'olive. Les producteurs locaux ont toutefois toujours plus de difficulté à commercialiser leur produit, pourtant doté d'une Dénomination d'Origine, et à intégrer de nouvelles technologies et de nouveaux mécanismes de commercialisation sur le marché globalisé. Afin que les consommateurs différencient mieux le produit, le projet propose aux producteurs de recourir à des contrôles de qualité et d'appliquer des techniques de production et de transformation respectueuses de l'environnement. En plus d'organiser progressivement une commercialisation commune via l'Internet, le projet cherche à faciliter l'échange d'expériences menées dans diverses régions méditerranéennes dans les domaines du traitement des déchets et de la production biologique selon les normes européennes.

e) Protéger la biodiversité

Les territoires voisins de Redange-Wiltz (Luxembourg) et de Bastogne (Wallonie, Belgique) sont confrontés à la menace de disparition des races ardennaises (mouton, volaille). Conscients de l'importance de la valorisation commerciale pour préserver les races autochtones, ils ont entrepris une action de coopération portant sur la réalisation d'études et de recherches appliquées, la promotion commune à travers la création d'une image forte (logo) et la réalisation d'une brochure de promotion soulignant l'intérêt de ces races rustiques pour contrer l'anonymat des marchés internationaux. Pour ce qui est de la sélection des différentes races ardennaises en vue d'une meilleure rentabilité, les groupes s'appuient sur des organisations chargées de la conservation des races menacées. Un cahier des charges (critères d'élevage, de production et de valorisation) pour la certification de conformité du mouton ardennais a été rédigé. Les résultats des recherches ont permis de mettre au point un programme de valorisation des prairies extensives des deux territoires, et de prévenir la mise en jachère définitive de ces prairies non rentables pour l'élevage des races intensives. Est mise en œuvre par ailleurs une stratégie de

commercialisation au profit des éleveurs, des transformateurs et des restaurateurs locaux: la viande des races concernées est servie dans les restaurants ou transformée en différents produits de terroir.

Le groupe LEADER Natur- und Lebensraum Rhön (Hesse, Allemagne) soutient depuis 1995 une action visant à valoriser les anciennes variétés de pommes. L'industrialisation de la culture de la pomme provoque en effet le déclin des variétés endogènes traditionnelles, ce qui a un impact important sur la qualité des paysages. L'action consiste à mettre sur pied une association de protection des arbres fruitiers autochtones regroupant une centaine de membres. L'association est parvenue à commercialiser ces fruits en leur donnant une image de qualité supérieure, et a mis au point une série de produits dérivés (jus, bière) dont le succès commercial est important. Un projet de coopération dénommé “Initiative Arbres Fruitiers” a été entrepris entre les groupes LEADER du Burgenland (Autriche) et le GAL Les Volcans (Auvergne, France) pour favoriser la mise en place d'associations de promotion des vergers traditionnels, la diversification des produits dérivés, l'acquisition de savoir-faire en matière de transformation et la collaboration commerciale.

3.4.4 Dialoguer entre niveaux pour faciliter l'émergence de politiques mieux adaptées aux zones rurales: une nouvelle conception de la fonction publique? (articulation local-global)

Le niveau local est souvent devenu un espace privilégié pour affiner les processus de décentralisation et de subsidiarité à l'œuvre dans les différents pays de l'Union. Si la planification au niveau national/régional fixe les paramètres que doivent respecter les actions de développement, la présence d'un “local” fort enclenche un transfert progressif vers une plus grande autonomie de décision.

A terme, il s'agit de renforcer le principe de la “subsidiarité active” puisque, souvent, la consultation existe mais les décisions importantes continuent d'être prises par les autorités centrales. Néanmoins, les relations créées avec LEADER ont permis de:

- > faire reconnaître la capacité d'innovation de l'action locale auprès des administrations et autres organismes;
- > favoriser la consolidation de l'approche intégrée par la création de réseaux, associations ou fédérations;
- > découvrir l'intérêt des changements que l'action locale suscite à d'autres niveaux.

a) Faire reconnaître la capacité d'innovation de l'action locale auprès des administrations et autres organismes

Le dialogue, tant à l'intérieur de la filière administrative qu'avec des organismes extérieurs, permet au territoire de se positionner par rapport à ses propres capacités d'innovation et de proposition, et d'engager des processus pour se faire reconnaître dans un cadre juridique ou d'intervention plus large.

Intervenir auprès de la Convention européenne du Paysage pour obtenir une reconnaissance des champs en terrasses comme patrimoine européen majeur est un des objectifs de l'action de coopération lancée par 4 groupes LEADER (Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche, France; Alta Langa, Piémont, Italie; Serra de Tramuntana, Baléares, Espagne; Ipiros, Epire, Grèce). Des actions de valorisation de ces paysages en tant que patrimoine économique, culturel et environnemental, ainsi que la promotion des modes de vie permettant le maintien des terrasses, ont été entreprises comme préalable à la demande de reconnaissance auprès de la Convention. L'enjeu pour les GAL partenaires est de construire une nouvelle image pour les terrasses, plus dynamique, en rupture avec la perception passiviste qui leur est souvent attribuée. Les terrasses comme support d'activités économiques nouvelles, comme paysage de choix pour développer un tourisme durable, comme cadre de vie pour les populations, comme source de nouveaux emplois liés aux anciens savoir-faire et techniques (pierre sèche, etc.) sont autant d'axes de développement possibles.

b) Favoriser la consolidation de l'approche intégrée par la création de réseaux, associations ou fédérations

Les réseaux de groupes LEADER qui se sont formés au niveau de diverses unités géo-institutionnelles (États, régions, etc.) ont constitué des instruments efficaces pour soutenir, au niveau régional et national, l'intérêt et la souplesse de l'approche locale intégrée. Le dialogue entre réseaux LEADER et administrations a conduit, dans plusieurs cas, à des modifications substantielles des termes de programmation.

En Andalousie, le réseau des groupes LEADER et PRODER^[17] est au centre d'une des propositions les plus ambitieuses et les mieux intégrées pour le développement rural en Espagne.

Dès 1992, l'Andalousie a en effet préconisé une stratégie de développement rural intégré comportant de nombreux points communs avec l'approche LEADER. Dans ce cadre,

les groupes LEADER I y ont remporté de grands succès. D'où la décision de couvrir avec LEADER II la quasi-totalité du milieu rural andalou. En 2000, il existait en Andalousie 50 groupes de développement local (dont 22 groupes LEADER). Dans ce contexte, l'Andalousie a été, avec l'Aragon, l'une des premières régions espagnoles à développer un réseau régional de développement rural ("ARA") qui englobe à présent l'ensemble des 50 groupes. ARA est devenu l'interlocuteur naturel entre les groupes et l'administration régionale; il gère aussi une série de projets d'animation, de formation et de transfert.

Pour la période 2000-2006, l'objectif principal du gouvernement d'Andalousie est d'utiliser toute la structure sociale et technique du réseau ARA comme outil de mobilisation, de consensus et de coordination des stratégies de développement rural. A partir de cet objectif, une série de modifications sont proposées, dont les principales sont: consolider la structure actuelle des groupes de développement rural tout en améliorant leur représentativité et cohésion; simplifier la gestion des groupes et leurs relations avec l'administration régionale; améliorer le travail en réseau interne et externe ainsi que la coopération entre eux; encourager une plus grande participation des organismes financiers dans le développement rural; améliorer l'intégration de toutes les politiques destinées spécifiquement au milieu en utilisant comme élément clé le groupe de développement rural^[18].

c) Découvrir l'intérêt des changements que l'action locale suscite à d'autres niveaux

L'application de l'Initiative LEADER a été dans certains pays le début d'une réflexion approfondie sur le contenu et l'étendue des politiques de développement rural, et a parfois provoqué des changements institutionnels mieux adaptés aux défis futurs.

[17] PRODER ("PROgrama de Desarrollo Rural") est un programme national dont les principes sont similaires à ceux de LEADER.

[18] Pour plus de renseignements sur ce processus, contacter: José Emilio Guerrero, Secretario General de Agricultura y Ganadería, Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía, Calle Tabladilla, s/n, E-41071 Sevilla. Tél: +34 955 032275. E-mail: mdiaz@cap.junta-andalucia.es
L'Observatoire LEADER dispose également d'une fiche descriptive assez détaillée sur ce programme.

Avec 37 groupes d'action locale LEADER II opérationnels en Irlande, dont 15 participant également à d'autres programmes (notamment le LDP / Local Development Programme ciblé sur les populations défavorisées et l'exclusion sociale), un pas vers la décentralisation a été réalisé dans ce pays. L'expérience a provoqué une réflexion sur l'élaboration d'une **stratégie nationale** de développement rural intégré et décentralisé^[19] pour encadrer les futures interventions.

Dans ce cadre, un programme national de type "LEADER" a été introduit dans la programmation 2000-2006 des Fonds structurels. Avancée majeure, ce programme appuiera le travail de développement à long terme et devrait combler les lacunes éventuelles dans la succession de LEADER II.

Le Livre blanc irlandais sur le développement rural présente une série de dispositions pouvant améliorer la coordination des mesures aux niveaux national, régional et local. Il met fortement l'accent sur la dimension rurale de toute politique nationale. Un "Forum national du développement rural", largement représentatif, sera organisé pour débattre des problèmes en cours et identifier les réponses adéquates. La coopération avec l'Irlande du Nord sera encouragée. Un fonds sera créé pour le financement d'études et d'analyses dans le domaine du développement rural.

Avec ce Livre blanc, le local devient l'espace de coordination et de mise en complémentarité des interventions sectorielles. Pour ceci, des changements de structures prévoient l'élargissement de compétences au niveau des unités administratives ("area committees"). Il est prévu que leur mission s'étende à la lutte contre l'exclusion et qu'elles recrutent, si nécessaire, un ou plusieurs "agents de développement" au sein de l'administration locale.

La réforme irlandaise reconnaît enfin qu'un véritable partenariat se bâtit sur quatre piliers: la collectivité territoriale, le développement "local", les agences publiques nationales et les partenaires sociaux (ils sont réunis en Irlande au sein d'un "County Development Board" de façon à orienter et mettre en cohérence toutes les actions de développement dans le territoire concerné^[20]).

[19] White Paper on Rural Development (Livre blanc sur le développement rural), août 1999.

[20] Pour plus de renseignements sur ce processus contacter: Liam Fitzgerald, Department of Agriculture, Food and Rural Development

Agriculture House, Kildare Street, IRL-Dublin 2. Tél: +353 1 607 20 35;

Fax: +353 1 676 45 55. E-mail: liam.fitzgerald@daff.irlgov.ie

L'Observatoire LEADER dispose également d'une fiche descriptive assez détaillée sur les changements en cours.

Conclusion

Conclusion

L'approche LEADER du développement rural est en grande partie basée sur la proximité et la création de liens. Ces deux dimensions propres à l'Initiative ont permis à un grand nombre de territoires ruraux marginalisés de transformer en ressources et opportunités des éléments qui étaient perçus jusque-là comme des faiblesses ou des handicaps. Faciliter ensuite la valorisation de ces atouts sur le plan global est une autre valeur ajoutée de l'Initiative LEADER.

La proximité – par rapport aux citoyens, aux idées et projets, aux territoires – a permis de repérer, de mieux connaître et de poser un regard nouveau sur les ressources locales des territoires ruraux. Et d'imaginer des voies possibles pour mettre ces ressources en valeur.

La création de liens – entre citoyens et organisations, entre secteurs et entre territoires – vise, quant à elle, à atteindre un niveau d'engagement suffisant pour permettre de mobiliser de nouvelles énergies au niveau local et assurer un développement dans le long terme. Ainsi, la création de réseaux ou d'autres formes de démarches collectives est le plus souvent une condition préalable au développement des territoires ruraux, qui connaissent pour la plupart une faiblesse démographique, un isolement plus ou moins marqué, des entreprises de petite taille, des filières de production mal structurées et peu performantes, etc.

La valeur ajoutée de LEADER prend donc des dimensions différentes à mesure que se met en œuvre le programme local: dans un premier temps, la proximité permet la valorisation des ressources locales et la création d'un tissu social là où apparemment cela n'était plus possible, tout en favorisant le renouveau d'une identité territoriale. Dans un second temps, la création de liens par la constitution de réseaux, souvent multidimensionnels, permet de consolider la démarche de proximité en positionnant acteurs et territoire dans l'économie globale à travers la construction de "masses critiques" pertinentes.

La valeur ajoutée créée par la proximité est celle qui a été la plus analysée: revalorisation de ressources locales abandonnées, organisation des acteurs socioéconomiques locaux, augmentation de la prise de risque, concrétisation d'idées et d'innovations, etc. La valeur générée par la création de liens a été également analysée, mais dans sa dimension interne au territoire: approche multisectorielle du développement, projets

collectifs, partenariats locaux, etc. La valeur ajoutée générée par la création de liens – y compris virtuels – au-delà du local reste, quant à elle, à être validée.

On peut cependant déjà percevoir cette valeur ajoutée selon quatre niveaux:

- > l'appropriation par les territoires ruraux des mécanismes et instruments nécessaires au positionnement de ces zones dans le processus de globalisation, de mondialisation;
- > la recherche permanente de solutions face aux processus de concentration, centralisation qui ont tendance à marginaliser une grande partie des territoires ruraux;
- > la formulation de propositions visant un renouvellement des politiques de développement des territoires ruraux;
- > la reconstruction de solidarités adaptées aux nouveaux contextes économiques et sociaux, et permettant de dépasser les barrières concurrentielles créées par la mondialisation.

Chacune de ces composantes de la valeur ajoutée de LEADER ne s'exprime pleinement que dans le long terme. Or la création de liens en dehors du local par les groupes d'action locale est en général un processus assez récent, né d'un travail effectué au niveau local, notamment dans le cadre des coopérations transnationales et interterritoriales qu'a encouragées l'Initiative. Il est encore difficile d'en apprécier les effets aujourd'hui.

La globalisation oblige les territoires ruraux à s'ouvrir à de multiples dimensions, et il n'est pas toujours facile de concilier cette "appartenance multiple" avec le besoin de transformer la proximité en atout pour maintenir les populations rurales sur place, renforcer les activités locales, assurer les services de base, etc. Dans ce contexte, la création de liens peut précisément déboucher sur des solutions "à géométrie variable" permettant de conjuguer le local et le global.

Promouvoir une image plurielle, différenciée, du monde rural européen est finalement la grande valeur ajoutée de LEADER dans le contexte de la globalisation. Cette image nécessite toutefois d'être continuellement retravaillée afin de profiter au mieux des possibilités offertes par la globalisation et d'éviter que celle-ci ne soit, au contraire, génératrice de nouveaux processus de marginalisation des territoires ruraux. L'action de proximité et la mise en réseau devraient rester longtemps les moyens privilégiés pour faire face aux défis de la globalisation.

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

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

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

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

Information

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



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

