



DALI Sidohon Chantale

**STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DANS UN
PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT LOCAL**
**Proposition d'un modèle pour l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
(ANADER) de Côte-d'Ivoire**

Mémoire présenté

à l'université internationale de langue française au service
du développement africain

Université Senghor

Pour l'obtention du diplôme de Master en développement

DEPARTEMENT ADMINISTRATION-GESTION
(OPTION : GOUVERNANCE ET MANAGEMENT PUBLIC)

Alexandrie
Egypte

2007

RESUME

La pauvreté en milieu rural ivoirien va grandissante. La stratégie de planification participative locale mise en œuvre par l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) ne donne pas les résultats escomptés. En effet, les projets d'initiatives locales définis à l'issue de la planification sont difficilement mis en œuvre par la population locale. De ce fait, les objectifs de développement ne sont pas atteints et les conditions de vie de cette population restent inchangées.

Cette situation nous a amené à entreprendre une démarche de recherche-action sur la problématique de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local. Il s'agit ici d'explorer les voies et moyens à mettre en œuvre pour susciter l'émergence des initiatives locales en milieu rural.

La revue de la littérature montre que l'entrepreneuriat est un facteur important pour le développement d'une localité. Aussi, le processus de transformation de la localité en un « milieu incubateur de l'entrepreneuriat » requiert que l'on prenne en compte trois dimensions : la gestion du développement local, la culture entrepreneuriale et l'environnement entrepreneurial.

Nous avons ainsi conçu un modèle théorique d'analyse basé sur ces trois dimensions. Notre modèle d'analyse a été soumis à l'épreuve des faits en le confrontant à des données observables. Ainsi le stage professionnel au Centre Local de Développement (CLD) de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Charlevoix-Est à Québec au Canada a permis de recueillir des données par rapport aux dimensions de ce modèle d'analyse.

La stratégie de planification participative locale mise en œuvre par l'ANADER a aussi été analysée par rapport à ce modèle. Ce qui a permis de relever la pertinence de cette stratégie mais aussi ses pistes d'améliorations.

A la lumière de l'expérience vécue à Charlevoix, nous proposons pour l'ANADER une nouvelle stratégie d'intervention basée sur trois axes :

Axe 1 : Amélioration du processus de développement local.

Axe 2 : Développement de la personnalité entrepreneuriale des jeunes et des femmes.

Axe 3 : Contribution à l'amélioration de l'environnement entrepreneurial.

TABLE DES MATIERES

RESUME	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX, DES SHEMAS ET DES GRAPHIQUES.....	V
AVANT-PROPOS.....	VI
REMERCIEMENTS	VII
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	VIII
DEDICACE	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
1.1. FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONCEPT D'ENTREPRENEURIAT	4
1.1.1. Multidimensionnalité du concept de l'entrepreneuriat	4
1.1.1.1. L'approche fonctionnelle	4
1.1.1.2. L'approche par les processus	4
1.1.1.3. L'approche sur les individus	5
1.1.2. Vers une approche holistique de l'entrepreneuriat	5
1.1.3. Définition du concept d'entrepreneuriat	6
1.1.4. Le processus entrepreneurial	6
1.1.5. Les formes d'entrepreneuriat	9
1.2. LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT LOCAL	9
1.2.1. Les approches de développement local	9
1.2.1.1. L'approche de développement économique local	10
1.2.1.2. L'approche de développement communautaire	10
1.2.1.3. L'approche de développement local intégré.....	10
1.2.2. Définition du développement local intégré	10
1.2.3. Principes, éléments et processus de développement local intégré	11
1.2.4. Conception du développement local dans les pays du sud.	12
1.3. ENTREPRENEURIAT ET DE DEVELOPPEMENT LOCAL	13
1.4. L'ÉMERGENCE DES INITIATIVES LOCALES.....	13
1.5. ENTREPRENEURIAT LOCAL EN MILIEU RURAL.....	14
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....	15
2.1. ÉLABORATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE.....	15
2.1.1. Analyse du modèle de Prévost	15
2.1.2. Adaptation du modèle de Prévost	17
2.1.3. Les dimensions du modèle théorique d'analyse	18
2.1.3.1. Dimension gestion du développement.....	18
2.1.3.2. Dimension culture entrepreneuriale	18
2.1.3.3. Dimension environnement entrepreneurial	19
2.2. IMPACTS DU MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE	19
2.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	201
2.3.1. Les entretiens	21
2.3.2. L'observation directe	21
2.3.3. La collecte documentaire	22
CHAPITRE 3: STRATEGIES DE DEVELOPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC:	
CAS DU CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST	23
3.1. LA POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT	
LOCAL ET RÉGIONAL.....	23
3.2. LE CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST	23

3.2.1. <i>Création et mandats du CLD de la MRC de Charlevoix-Est</i>	24
3.2.2. <i>Structure organisationnelle du CLD de la MRC de Charlevoix-Est</i>	24
3.2.3. <i>Soutien à l'entrepreneuriat au CLD de la MRC de Charlevoix-Est</i>	25
3.2.3.1. Les services de soutien technique.....	25
3.2.3.2. Les services de soutien financier.....	28
3.2.4. <i>Relations avec les autres organismes du milieu</i>	32
3.3. ANALYSE DES STRATÉGIES DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DU CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST	33
3.4. LEÇONS APPRISSES	35
3.4.1. <i>Appui à l'entrepreneuriat pour le développement local</i>	35
3.4.2. <i>Statut et fonctionnement des structures d'appui</i>	35
3.4.3. <i>Financement des initiatives locales</i>	35
CHAPITRE 4 : PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL À L'ANADER	36
4.1. PRÉSENTATION DE L'ANADER	36
4.2. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DE L'ANADER	37
4.2.1. <i>Les étapes du processus de planification locale</i>	37
4.2.2. <i>Les outils mis en œuvre dans le processus</i>	39
4.3. ANALYSE DU PROCESSUS INITIÉ PAR L'ANADER	40
4.3.1. <i>La pertinence du processus</i>	40
4.3.2. <i>Les opportunités d'amélioration</i>	41
4.3.3. <i>Impacts du processus sur l'entrepreneuriat local</i>	43
CHAPITRE 5 : PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT	44
5.1. ÉLÉMENTS DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DE L'ANADER	44
5.2. MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'INTERVENTION	48
5.3. SUIVI DE LA STRATÉGIE	50
5.4. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE	50
5.5. CONDITIONS DE SUCCÈS DE TRANSFÉRABILITÉ	50
5.6. PLAN D'ACTION DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'INTERVENTION	51
CONCLUSION	54
ANNEXES	56
BIBLIOGRAPHIE	69

LISTE DES TABLEAUX, DES SCHEMAS ET DES GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat.....	7
Tableau N°2 : Ressources humaines affectées au CLD de la MRC de Charlevoix-Est.....	25
Tableau N°3 : Description des services techniques réalisés au CLD.....	26
Tableau N°4 : Outils techniques du CLD de la MRC de Charlevoix-Est.....	26
Tableau N°5 : Outils financiers du CLD de la MRC de Charlevoix-Est.....	27
Tableau N°6 : Montant des investissements générés par les fonds du CLD de 2003 à 2005.....	29
Tableau N°7 : Emplois créés et maintenus selon la municipalité de 2003 à 2005.....	31
Tableau N°8 : Organisation de l'ANADER	37
Tableau N°9 : Outils déployés par l'ANADER dans la mise en œuvre du processus de planification.....	39
Tableau N°10 : Résultats du processus de planification dans le pays rural de Zaliouhouan.....	43
Tableau N°11 : Plan de mise en œuvre de la nouvelle stratégie.....	51

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1 : Pyramide de l'entrepreneuriat.....	8
Schéma N°2 : Processus de Prévost.....	17
Schéma N°3 : Modèle d'analyse	20
Schéma N°4 : Processus de développement local au CLD de la MRC de Charlevoix-Est.....	34
Schéma N°5 : Processus de planification participative locale mis en œuvre à l'ANADER.....	38
Schéma N°6 : Mise en œuvre de la nouvelle démarche.....	49

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution des investissements par municipalité.....	29
Graphique 2 : Evolution des investissements générés par les fonds dans le milieu local.....	30
Graphique 3 : Evolution des emplois créés et maintenus selon la municipalité de 2003 à 2005.....	30
Graphique 4 : Evolution des emplois créés selon les fonds du CLD.....	31

ANNEXES

Annexe 1 : Compétences et habiletés d'un entrepreneur.
Annexe 2 : Tableau du cadre conceptuel.
Annexe 3 : Collecte prévue des données selon les dimensions de l'analyse.
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.
Annexe 5 : Les guides d'entretien.
Annexe 6 : Canevas de plans d'affaires.
Annexe 7 : Présentation des différents fonds du CLD.
Annexe 8 : Présentation de la MRC de Charlevoix-Est.
Annexe 9 : Profil socio-économique de la Côte-d'Ivoire.
Annexe 10 : Présentation du PACA

AVANT-PROPOS

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de l'obtention du Diplôme de Master en développement, spécialité « Gouvernance et Management Public » de l'Université Senghor d'Alexandrie d'Égypte.

L'étude qui a conduit à ce mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche-action développement. Elle porte sur les stratégies en faveur de l'émergence de l'entrepreneuriat dans le processus de développement local de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural de Côte-d'Ivoire (ANADER).

Cette étude a été réalisée au cours d'une démarche qui a comporté une phase théorique et une phase empirique. La phase empirique s'est déroulée lors d'un stage professionnel de trois mois au Centre Local de Développement (CLD) de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Charlevoix-Est à Québec au Canada.

L'étude s'adresse aux décideurs ivoiriens, aux professionnels, aux chercheurs et à tous ceux qui s'intéressent au développement de la Côte-d'Ivoire et du continent africain en général.

Nous osons espérer qu'ils trouveront dans ce document des pistes à leur quête de stratégies de développement adaptées au continent africain.

REMERCIEMENTS

L'étude qui a abouti à ce mémoire n'aurait pu être menée à bien sans la contribution des personnes que nous tenons à remercier ici. Ce sont :

- M. **Brahim MEDDEB**, Directeur du département Administration-Gestion de l'Université Senghor, qui tout au long de ce processus a été présent et disponible pour nous écouter, nous conseiller et nous guider. Nos remerciements également à son attaché de direction, Mme **Suzanne YOUSSEF**.
- M. **Guy NERON**, Directeur Général du CLD de la MRC de Charlevoix-Est qui a mis tous les moyens à notre disposition pour que nous puissions réaliser notre mandat de stage.
- M. **Martin TREMBLAY**, Agent de Développement Économique au CLD de la MRC de Charlevoix-Est, pour son expertise, sa disponibilité et son soutien constant comme coordonnateur de stage tout au long de cette démarche.
Merci à tous les autres agents du CLD de la MRC de Charlevoix-Est qui se sont mobilisés pour nous faciliter l'intégration.
- Mme **Annie GIRARD**, Coordonnatrice des Cercles d'Emprunt de Charlevoix, pour son soutien constant.
- MM. **Pierre ASSELIN** et **Pierre GIRARD**, respectivement Préfet et Directeur de la MRC de Charlevoix-Est, qui ont bien voulu nous accorder une entrevue.
Nos remerciements également à toutes les autres personnes qui nous ont accordé une entrevue dans le cadre de notre recherche.
- Nos remerciements aussi à tous les professeurs associés du département administration-Gestion, en particulier à M. **Gilles BERGERON**. Nous n'oublions pas le personnel de l'Université Senghor pour son soutien constant.
- Nos remerciements enfin à M. **Sébastien Behinan GUEDE**, Directeur Général de l'ANADER, qui a bien voulu nous accorder une mise en disponibilité pour suivre la formation à l'Université Senghor et qui nous a également accordé un soutien financier. Nous n'oublions pas le personnel de l'ANADER, et en particulier les collègues Equipiers de Planification Locale, pour leur franche collaboration au cours de nos collectes de données.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ANADER	: Agence Nationale d'Appui au Développement Rural.
APPC	: Atelier de Planification Participative Communautaire.
APPL	: Appui à la Planification Participative locale.
CEC	: Cercles d'Emprunt de Charlevoix.
CVD	: Conseil Villageois de Développement.
CLD	: Centre Local de Développement.
CDL	: Conseil de Développement Local.
DGP	: Diagnostic Global Participatif.
EPL	: Equipier de Planification Locale.
FDÉES	: Fonds de Développement pour l'Économie et l'Emploi.
FLI	: Fonds Local d'Investissement.
FJP	: Fonds Jeunes Promoteurs.
MRC	: Municipalité Régionale de Comté.
MDEIE	: Ministère du Développement Économique, de l'Importation et de l'Exportation.
OCDE	: Organisation de la Coopération et du Développement Economique.
PACA	: Participatory Appraisal of Competitive Advantage.
PALÉE	: Plan d'Action Local pour l'Économie et l'Emploi.
PDL	: Plan de Développement Local.
PVD	: Plan Villageois de Développement.
PJC	: Place aux Jeunes de Charlevoix.
RCCQ	: Réseau du Crédit Communautaire du Québec.
SADC	: Société d'Aide au Développement des Collectivités.
SEPO	: Succès, Echechs, Potentialités, Obstacles.
SOLIDE	: Sociétés Locales d'Investissement dans le Développement de l'Emploi.
STA	: Soutien aux Travailleurs Autonomes.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon pays la Côte-d'Ivoire avec l'espoir que les efforts de toutes les filles et de tous les fils de ce pays aboutiront bientôt à la sortie de crise. Ce qui permettra à la Côte-d'Ivoire de se remettre avec assurance sur les rails du développement pour le bien-être de toute la région ouest africaine.

Que la Côte-d'Ivoire soit bénie et prospère !

Il est dans la manière de penser des hommes,
Que l'on fasse plus de cas du courage,
Que de la timidité ; de l'activité, que de la prudence ;
de la force, que des conseils.

MONTESQUIEU, De l'esprit des lois, livre XI, chap. 6.

INTRODUCTION

Dans nos pays africains, le développement rural est arrivé à une étape critique. Après environ un demi-siècle de développement, la condition de vie d'une grande partie des populations des pays en développement a empiré. Le développement a aggravé le déséquilibre dans la répartition du revenu. En outre étant donné la nature du phénomène démographique que connaissent nos pays, il nous faudra parvenir à l'autosuffisance alimentaire en comptant sur le petit agriculteur dont la production devra pourvoir aux besoins alimentaires non seulement de sa famille, mais aussi d'une partie de la population urbaine. On s'aperçoit dès lors de la nécessité d'employer de nouveaux modes de diffusion pour effectuer le transfert de la technologie dans les zones rurales. Ainsi au cours des dernières années, les agences pour le changement tant internationales que locales ont accordé une importance accrue à la nécessité d'améliorer la capacité de production, le niveau de vie et les conditions d'existence des petits exploitants agricoles des pays en développement.

Pour cela l'État, en Côte-d'Ivoire, a dégagé d'importants moyens pour l'encadrement du monde rural. Ainsi est née l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural : ANADER. Cette agence a mis en place une nouvelle approche du paysan en tant qu'entité de production. Cela en vue d'en faire un producteur capable d'assimiler et de mettre en pratique les techniques de production agricole et de gestion. Ce qui permettra à ce dernier d'avoir un meilleur rendement et d'accroître ces revenus.

Avec la politique de décentralisation prônée par le gouvernement ivoirien, et qui s'est concrétisée en 2002 par la mise en place des conseils généraux de départements et de districts, l'accent est mis sur la participation des populations à leur propre développement en les associant étroitement aux prises de décision et aux différents choix stratégiques. Ceci dans le but de corriger durablement les incohérences du passé. Le rôle de l'État ne consiste donc plus à intervenir directement mais à innover dans les techniques et outils à utiliser pour orienter et guider l'action collective. Dans ce contexte nouveau, l'ANADER a disposé son dispositif pour répondre efficacement à cette nouvelle donne. Une de ses fonctions consiste maintenant en l'identification et la planification d'actions, de programmes et de

projets de développement communautaires et de l'évaluation de ces derniers. L'ANADER anime ainsi et organise les communautés rurales afin de les conduire par un processus participatif à l'identification des contraintes qui devront être levées pour favoriser un développement durable de leur terroir. Des plans de développement locaux (PDL) sont ainsi élaborés pour lever les contraintes à travers la programmation d'actions d'investissement sociaux et productifs. Cette approche se caractérise par son aspect multidisciplinaire et multisectoriel. Cela, pour que les communautés rurales bénéficient d'un développement intégré et équilibré, disons d'un développement local.

Pour promouvoir le développement local, l'ANADER a développé une expertise de méthodes et d'outils dans le domaine de la planification participative locale. La planification participative locale peut être définie comme une approche concertée tendant à emmener les acteurs locaux à fixer leurs objectifs de développement dont la réalisation suppose, d'abord, une mobilisation des ressources propres, puis, celle des partenaires. La planification locale peut aussi être assimilée à un processus dynamique à travers lequel les acteurs locaux jouent un rôle central depuis la phase de diagnostic jusqu'à la validation des actions à entreprendre. Tout au long du processus de planification, la participation des communautés locales est donc déterminante pour l'appropriation, par ces dernières, des actions à entreprendre en vue de l'atteinte de leurs objectifs de développement. Cependant, dans la mise en œuvre de sa stratégie de planification participative locale, l'ANADER se trouve confrontée à la non appropriation par les communautés locales des actions à entreprendre et à leur faible participation à la mobilisation des ressources propres. Aussi, les actions programmées et à entreprendre sont difficilement mises en œuvre et les objectifs de développement de la planification locale participative sont difficilement réalisés. Face à cette situation, il importe pour l'ANADER de définir des méthodes et des outils visant à augmenter l'échange d'informations et d'expériences au sein d'un groupe local au niveau rural et à réduire les processus d'exclusion des populations rurales les plus démunies. Cela pour contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques d'accompagnement du développement rural qui visent à accroître les revenus et à améliorer les conditions de vie des exploitants agricoles dans les zones en développement.

C'est dans ce contexte, et par une démarche de recherche-action développement que, nous entreprenons une étude de stratégies applicables par l'ANADER pour favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat en milieu rural ivoirien.

L'objectif global de notre étude est de concevoir pour l'ANADER un modèle de processus de développement local qui suscite l'émergence des initiatives locales en milieu rural.

Quatre objectifs spécifiques devront concourir à la réalisation de cet objectif global :

- L'élaboration d'un cadre théorique des approches de développement local et de l'entrepreneuriat.
- La proposition d'un modèle théorique d'analyse de stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local.
- L'analyse d'un cas empirique de stratégies de développement de l'entrepreneuriat au Centre Local de Développement (CLD) de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Charlevoix-Est à Québec au Canada.
- L'analyse des outils et pratiques de développement local à l'ANADER en Côte-d'Ivoire.

Ce mémoire s'articule ainsi autour de cinq (05) grands chapitres en rapport avec nos différents objectifs. Le premier chapitre situe donc le cadre théorique de l'étude.

CHAPITRE 1 :

LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'analyse des stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local nécessite une présentation des concepts d'entrepreneuriat et de développement local. Ce premier chapitre présente ces deux concepts à travers leurs définitions, leurs caractéristiques générales et leurs liens.

1.1. FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONCEPT D'ENTREPRENEURIAT

Le concept d'entrepreneuriat a fait l'objet de plusieurs études. Cette notoriété démontre de son importance et de sa pertinence. Il est donc nécessaire de positionner notre recherche par rapport aux différentes approches dont ce concept a fait l'objet.

1.1.1. Multidimensionnalité du concept de l'entrepreneuriat

Selon Assoune (2006), il existe trois principales approches du concept d'entrepreneuriat : l'approche fonctionnelle, l'approche par les processus et l'approche sur les individus.

1.1.1.1. L'approche fonctionnelle

Dans cette approche, les auteurs analysent le concept de l'entrepreneuriat sous l'angle de la création d'une organisation génératrice de richesse. Ils s'intéressent à ce que fait un entrepreneur. Bygrave et Hofer (1991), ainsi que Gartner (1985) cités par Assoune (2006) ont fait leur analyse sur l'entrepreneuriat sous l'angle de la création d'une entreprise. Ils s'inscrivent donc dans l'approche fonctionnelle. Pour Fayolle (2004), toujours cité par Assoune (2006 : 2), cette approche économique se donne pour objet de saisir l'impact de la création d'entreprise et le rôle des entrepreneurs dans le développement socioéconomique des sociétés.

1.1.1.2. L'approche par les processus

Cette approche, comme le souligne Assoune (2006), fait référence à des notions essentiellement empruntées à la théorie des organisations : l'émergence organisationnelle (Chrisman, 1999, Hernandez, 2001, Bouchikhi, 1990, Verstraete, 2000) et l'opportunité entrepreneuriale (Shane et Venkataraman, 2000). Cette approche se veut donc complexe et multidimensionnelle. Les auteurs de cette approche s'orientent vers les notions

d'opportunités, de prise d'initiatives, d'autonomie, de conduite du changement, d'évaluation et de l'acceptation des risques et de leurs implications.

1.1.1.3. L'approche sur les individus

Dans cette approche, les recherches sur l'entrepreneuriat portent sur le créateur d'entreprise et sur ses caractéristiques psychologiques. Ces recherches se sont articulées essentiellement comme le note Assoune (2006), autour de trois thèmes : le besoin d'accomplissement du créateur (Palmer, 1987, McClelland, 1961), l'internalité du lieu de contrôle (Hanzmark, 1998) et la prise de risque (Belley, 1990). Les chercheurs distinguent les créateurs des non créateurs. Aussi, ils mettent en évidence les critères distinctifs entre ceux qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas. Ils s'intéressent dans cette approche à un aspect plus psychologique. Il s'agit de comprendre pourquoi certains individus décident de se lancer dans la création d'entreprise et d'autres pas.

1.1.2. Vers une approche holistique de l'entrepreneuriat

Notre étude va s'axer sur une approche holistique de l'entrepreneuriat. Cette approche holistique fait la synthèse des différentes approches théoriques explorées. En effet, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe que l'on retrouve dans des contextes variés. Aucune approche unique, peu importe sa précision, ne peut à notre sens saisir la situation de l'entrepreneuriat dans un milieu. Aussi, optons-nous pour une vision large de l'entrepreneuriat. Vision qui englobe toutes les approches de l'entrepreneuriat et qui donne de l'importance au rôle des individus. Ce sont eux en effet qui créent de nouvelles entreprises et déterminent les attitudes entrepreneuriales. De plus dans un processus de planification participative locale, que nous voulons analyser, la composante la plus importante est la composante « individus ». Une approche holistique de l'entrepreneuriat est donc pertinente pour notre analyse. Cela en vue de proposer par la suite des mesures qui soient assez étendues pour décrire plusieurs aspects de l'entrepreneuriat. Cette vision d'ensemble garantira l'impact positif des mesures. Selon Diakité (2004 : 84), citant Peter Drucker (1985), « l'émergence d'une économie entrepreneuriale est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique ». Ce qui confirme que le spectre que recouvre la notion d'entrepreneuriat est large. Aussi, la revue de la littérature sur l'entrepreneuriat montre que le champ d'étude sur le concept a évolué et a subi des ruptures épistémologiques. Le centre d'intérêt de l'entrepreneuriat est ainsi passé

de l'impact vers les processus en passant par les individus. Tous ces changements, Fayolle (2002 : 8) cité par Diakité (2004 :85) les a synthétisés. Nous présentons cette synthèse dans le tableau N°1. La recherche de stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local requiert une approche holistique aux fins de promouvoir l'entrepreneuriat chez les populations locales. L'objectif étant de développer le goût d'entreprendre chez ces populations.

1.1.3. Définition du concept d'entrepreneuriat

Certains auteurs ont analysé le concept de l'entrepreneuriat sous l'angle de la création d'une organisation génératrice de richesse. Une entreprise peut donc être définie comme une organisation créatrice de richesse. Cependant, réduire l'entrepreneuriat à la création d'entreprise oblige à envisager l'entrepreneuriat comme un fait objectif, délimitée par une forme juridique et non comme un état d'esprit se mettant en œuvre en amont et en aval de la création d'entreprise elle-même. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat se définit comme le processus par lequel des individus prennent la décision de créer une entreprise, se lancent dans la démarche qui va aboutir à la création de l'entreprise et enfin gèrent cette entreprise pour produire de la richesse.

1.1.4. Le processus entrepreneurial

La démarche entrepreneuriale suit six étapes comme le montre le schéma 1 :

La culture entrepreneuriale. La culture entrepreneuriale joue un rôle déterminant dans le développement de l'entrepreneuriat, un peu comme le terreau pour une plante. La culture entrepreneuriale peut être définie comme l'ensemble des valeurs et des convictions partagées, des savoirs, des savoir-être et des savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat. Pour développer cette culture entrepreneuriale, il est nécessaire de mieux former et de mieux informer les différents intervenants et principalement la population locale. Dans son développement, la culture entrepreneuriale s'appuie sur cinq piliers principaux : l'autonomie, la responsabilisation, la créativité, le leadership et la solidarité.

Tableau N°1 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat.

Question	<i>What</i>	<i>Who / Why</i>	<i>How</i>
Principale	(Approche fonctionnelle)	(Approche sur les individus)	(Approche sur les processus)
Échelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début Des années 90
Domaine scientifique principal	Économie	Psychologie, sociologie Psychologie cognitive Anthropologie sociale	Science de gestion Science de l'action Théories des organisations
Objet d'étude	Fonctions de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles, Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme Sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Qualitative Quantitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur joue / ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par ...)	État, collectivités territoriales Responsables Économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système éducatif Formateurs	Entreprises Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Éducateurs et formateurs Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs

Source : Fayolle (2002 : 8) cité par Diakité (2004 : 85).

L'acquisition des compétences. Une compétence peut être définie comme la capacité d'un individu à apprendre et à exécuter des tâches. Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Les compétences que l'entrepreneur doit acquérir sont de trois ordres : entrepreneuriales, managériales et techniques (annexe 1). Ces compétences peuvent s'acquérir par la formation, l'expérience et /ou le mentorat.

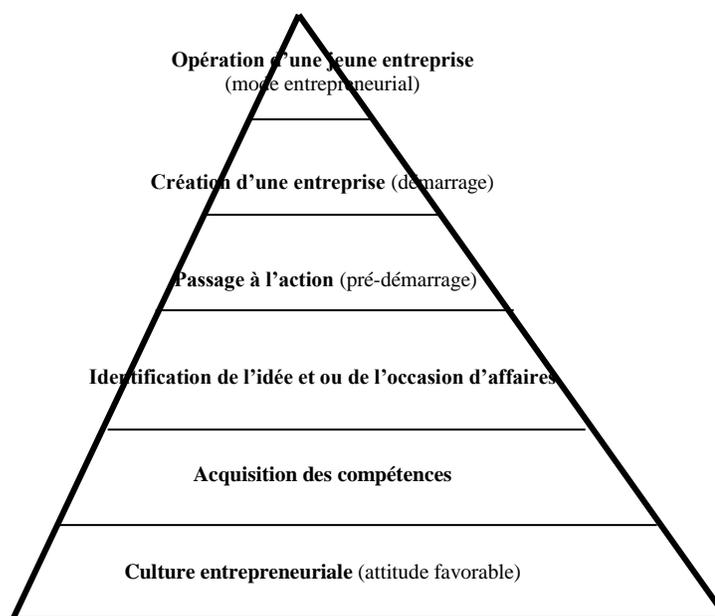
L'identification de l'idée et ou de l'occasion d'affaire. Après ces deux premières étapes, l'intention d'aller en affaire se manifeste chez l'individu par l'identification de l'idée et ou de l'occasion d'affaire.

Le passage à l'action (pré-démarrage). Le potentiel entrepreneur peut maintenant passer à l'action avec la phase de pré-démarrage. Cette phase comprend les différentes procédures administratives et législatives pour créer une entreprise.

La création d'une entreprise (démarrage). A cette étape, le futur entrepreneur lance son activité par la mise en place des systèmes de production.

L'opération d'une jeune entreprise (mode entrepreneurial). C'est la mise en œuvre proprement dite du projet pour acquérir une croissance.

Schéma 1: Pyramide de l'entrepreneuriat.



Source : Riverin (2006 :18).

1.1.5. Les formes d'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat prend une variété de forme selon le lieu et le temps. Les formes d'entrepreneuriat peuvent se classer selon deux catégories : l'entrepreneuriat individuel et l'entrepreneuriat collectif.

L'entrepreneuriat individuel. Il émane de l'initiative d'un individu qui décide de se lancer en affaire pour un motif donné sans qu'intervienne une autorité.

L'entrepreneuriat collectif. Il est caractérisé par l'activité d'un groupe d'individus qui décèlent un même besoin et qui choisissent d'unir leurs efforts afin de répondre à ce besoin. L'entrepreneuriat collectif relève de l'économie sociale. L'économie sociale, elle, relève d'une mobilisation sociale pour animer des activités économiques combinant initiative et solidarité. En économie sociale, l'entreprise a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier. Aussi, l'entreprise d'économie sociale nous apparaît être celle à développer dans nos milieux ruraux africains. Ce type d'entreprise constitue un outil collectif de développement économique, social et culturel et crée des emplois durables. De plus, elle offre des biens ou des services qui répondent aux besoins des communautés dont elle est issue. Enfin, de par son fonctionnement démocratique et sa finalité sociale, elle favorise la participation des populations locales ainsi que la redistribution des bénéfices.

1.2. LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Le concept de développement local a fait l'objet de plusieurs études qui en ont dégagé plusieurs approches. Il est donc pertinent pour nous de positionner notre recherche sur le développement local par rapport aux différentes approches dont ce concept a fait l'objet.

1.2.1. Les approches de développement local

Le concept de développement local fait partie des théories du développement régional ou « développement par le bas ». Ces théories se sont développées suite à l'approche territoriale du développement aux fins d'impulser la croissance des régions sous-développées. Les théoriciens du développement ont élaborés plusieurs courants de développement local. Ainsi se sont développés les courants des districts industriels, des milieux innovateurs, du post-fordisme et de la spécialisation flexible, et enfin du développement économique et communautaire (Tremblay, 1999 : 25). La revue de la

littérature sur le développement local montre que tous ces courants peuvent être résumés en deux approches fondamentales : l'approche de développement économique local et l'approche de développement communautaire.

1.2.1.1. L'approche de développement économique local

L'approche de développement économique local vise la création d'emplois et s'adresse particulièrement aux entreprises privées. Il faut également y intégrer des mesures de promotion de l'emploi et de développement communautaire et des mesures d'amélioration des conditions de vie.

1.2.1.2. L'approche de développement communautaire

Le développement communautaire vise à aider et à donner du pouvoir aux plus faibles et aux désavantagés dans la société. Cette aide peut consister à créer des emplois pour ce groupe en vue de contribuer à leur développement personnel. La rentabilité et la pertinence économique ne sont pas l'objectif premier du développement communautaire. L'approche de développement communautaire relève davantage des politiques sociales que des politiques économiques. Cependant dans certains pays, des mesures sont prises pour rendre le développement communautaire plus efficace. Dans d'autres pays, les efforts visent à orienter le développement économique vers la satisfaction des besoins sociaux.

1.2.1.3. L'approche de développement local intégré

Le développement local consiste à élaborer et mettre en œuvre des stratégies concertées pour le développement intégré des territoires. Aussi, concilier à la fois les objectifs sociaux et les objectifs économiques s'avère pertinent pour tendre vers un développement durable et égalitaire pour une localité donnée. En effet, un développement est durable s'il cherche à la fois à établir un équilibre et une synergie entre trois pôles du développement : l'économique, le social et l'écologique. Au niveau local, un tel développement peut être désigné par le terme de développement local intégré.

1.2.2. Définition du développement local intégré

Le développement local intégré peut-être défini comme le processus d'apprentissage par lequel la population d'un territoire donné décide de prendre en main son propre développement. Cette population définit alors une vision d'avenir de son territoire et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Le développement local intégré peut être aussi assimilé à un processus organisationnel par lequel la population locale met en place un système de création de richesse à partir de ses ressources propres. Cette population veille alors à l'utilisation rationnelle de ces ressources. Le processus de développement local intégré fait naître des liens de solidarités et d'entraide au niveau du territoire.

1.2.3. Principes, éléments et processus de développement local intégré

Quatre principes fondent la stratégie classique du développement local intégré. Il y a d'abord le principe de subsidiarité. Ce principe suppose que l'on rapporte l'exécution d'une tâche donnée à l'échelon le plus bas qui en a la compétence. Il y a ensuite le principe de complémentarité des compétences. En effet, le développement local intégré doit rechercher la complémentarité entre les compétences des acteurs. Quant au principe de compétitivité, il se base sur le fait que du point de vue économique, le développement local intégré s'inscrit dans une double exigence : la valorisation des avantages comparatifs mais aussi la diversification et l'enrichissement des activités au niveau local. Enfin, le dernier principe est celui de la solidarité. Le principe de la solidarité s'explique par le fait que pour organiser un débat autour d'un projet d'avenir, il faut créer, revitaliser ou vivifier les formes de solidarités locales réelles ou présumées. Tous ces principes riment avec trois éléments qui définissent l'approche de développement local. Le premier élément qui définit l'approche de développement est le territoire. Le territoire est la base structurelle sur laquelle repose l'édifice du développement local. Il constitue l'espace où peut se réaliser le premier niveau de cohésion sociale grâce à la proximité. Le deuxième élément est le projet de territoire. Un projet de territoire fait référence à la mise en cohérence, à l'organisation et à la restitution des initiatives sociales et économiques, individuelles et collectives. Le troisième et dernier élément qui définit une approche de développement local est la contractualisation. En effet, le développement local se construit par une démarche qui se fonde sur la participation collective et les alliances. Tous ces éléments décrits doivent s'intégrer parfaitement dans un processus de développement local. Tout processus de développement local peut se résumer en quatre étapes. La première étape est le diagnostic. C'est le point de départ du processus. Le diagnostic s'appuie généralement sur une étude pluridisciplinaire et exhaustive des forces et faiblesses du territoire. La seconde étape est le projet global. Ce projet doit être élaboré consensuellement par les partenaires en vue de

dégager des lignes de force et des priorités à moyen et long terme. La troisième étape est l'animation. Elle est portée par les techniciens du développement. Leur mission consiste tout à la fois à faire émerger les projets, les faire financer et les accompagner. Ils appuient aussi la dynamique du territoire et la relation entre ses différents partenaires. La quatrième et dernière étape d'un processus de développement local est la formation-développement. C'est un concept de formation pluri-disciplinaire non systématiquement qualifiante. Elle permet d'accompagner la réalisation des projets.

1.2.4. Conception du développement local dans les pays du sud.

Il y a une nuance à faire quand au sens qu'on donne au développement local dans les pays du sud par rapport au sens qu'il a dans les pays du nord. De notre expérience, nous avons observé que dans les pays du sud le développement local n'est pas systématiquement synonyme de création d'emplois. C'est un processus qui y a plutôt des tendances communautaires. L'objectif est de faciliter l'accès des populations aux infrastructures socio-économiques de base et de leur inculquer la gestion intégrée des ressources naturelles. De plus, le financement des initiatives de développement local dans les pays du sud, s'inscrit généralement dans des procédures contractualisées entre l'État, les collectivités locales et les bailleurs de fonds internationaux. Dans un tel contexte, des associations civiques dans les pays en difficulté tentent de faire en sorte que le développement local reste une démarche fondamentalement sociale. Une démarche qui pousse chaque citoyen d'un territoire à devenir un acteur engagé de son avenir. L'intégration d'objectifs économiques dans une telle tendance s'avère nécessaire si l'on veut changer la condition de vie des populations rurales. C'est à ce niveau que des stratégies de développement de l'entrepreneuriat trouvent leur pertinence.

1.3. ENTREPRENEURIAT ET DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Le développement se définit comme le processus qui induit un changement dans l'évolution naturelle de toute société humaine. La finalité du processus de développement est l'amélioration de la croissance des régions sous-développées. Ce changement ou cette amélioration ne peut être effectif sans que des individus décident d'entreprendre une action à cet effet. L'entrepreneuriat est justement défini comme une démarche de création d'entreprises qui génèrent des richesses en apportant des changements socio-économiques. L'entrepreneuriat contribue donc à atteindre la finalité du processus de développement. Ainsi, l'entrepreneuriat est à la base de toute forme de changement individuel ou collectif. C'est pourquoi la promotion de la culture entrepreneuriale est le meilleur gage de réussite pour impulser le développement économique d'une région.

1.4. L'ÉMERGENCE DES INITIATIVES LOCALES

Pour enrayer les disparités régionales, l'action combinée de l'État et de la grande entreprise a constitué un objectif prioritaire au cours des décennies 1960 et 1970. Cependant, les deux chocs pétroliers d'alors ont provoqué une conjoncture économique. Cette conjoncture a favorisé la remise en question de la pertinence des grands projets. Elle a ainsi ouvert la voie à de nouvelles avenues axées sur la petite entreprise et l'entrepreneuriat local. L'entrepreneuriat local émerge d'initiatives entreprises par des individus ou groupe de la communauté locale. Ces initiatives sont développées en réponse soit à des besoins ou à des contraintes du milieu local. Les initiatives locales peuvent aussi naître de la disponibilité de potentialités ou de ressources locales. Dans tous les cas, ces initiatives résultent de la création ou du développement d'activités de production (ou de vente) de biens et services marchands, ayant une rentabilité financière, économique ou sociale. Étant initiées et contrôlées par des individus ou groupes membres de la communauté locale, ces initiatives ont beaucoup plus d'impacts sur le développement du milieu local. Pour la suite de notre étude, l'emploi du terme « entreprise » se rapportera à la petite ou très petite entreprise (TPE). L'intérêt sera alors porté au secteur de la micro-entreprise.

1.5. ENTREPRENEURIAT LOCAL EN MILIEU RURAL

En Afrique, un usage répandu continue à confondre ruralité et agriculture. En effet, les activités agricoles dominent encore le paysage rural de l'Afrique. Cependant avec l'agriculture, plusieurs autres secteurs peuvent contribuer à l'émergence d'une économie de proximité en milieu rural. Ainsi, des opportunités se présentent dans ce milieu pour la constitution d'une activité industrielle. De prime abord, lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat local en milieu rural, l'attention converge vers la transformation des ressources naturelles. L'ajout d'une première, d'une deuxième, voire d'une troisième transformation aux ressources contribuera à la maximisation de leur valeur ajoutée. Au secteur industriel en milieu rural s'ajoute le secteur culturel en ce qui concerne la création d'œuvres commercialisables à l'étranger, mais aussi du développement du tourisme culturel. Le développement de tous ces secteurs d'activités constitue des enjeux déterminants pour la promotion de l'entrepreneuriat rural dans les pays en développement.

Au terme de ce chapitre sur l'étude théorique des concepts d'entrepreneuriat et de développement local, on s'aperçoit que ce sont deux concepts polymorphes. Plusieurs approches les ont étudiés pour tenter de leur donner une définition.

Pour notre étude des stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local, nous retenons une approche holistique de l'entrepreneuriat et une vision intégrée du développement local.

En effet, vu l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement, il importe de prendre en compte toutes ses dimensions afin de garantir un impact certain dans le processus de transformation des milieux ruraux ivoiriens. Il s'agira ici d'informer, de sensibiliser et de former les populations locales à la culture entrepreneuriale afin de les amener à se lancer dans la micro-entreprise. Cela pour contribuer à la création de richesse au niveau locale.

Il est donc important de définir un modèle selon lequel l'appui à cette création de richesse va se faire en milieu rural ivoirien.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

L'entrepreneuriat est un facteur important pour le développement local. Il importe donc de définir des stratégies adéquates pour le développer. Prévost (1993) propose un modèle de transformation d'une communauté locale en « un milieu incubateur de l'entrepreneuriat ». Dans ce chapitre, nous construisons le modèle d'analyse de notre étude en partant de ce modèle de Prévost. Le modèle obtenu servira par la suite pour l'élaboration de notre cadre méthodologique.

2.1. ÉLABORATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE

Plusieurs modèles définissent des stratégies pour développer l'entrepreneuriat dans un processus de développement local. Ces modèles sont aussi pertinents les uns que les autres. Cependant nous partirons du modèle de Prévost pour construire notre modèle.

2.1.1. Analyse du modèle de Prévost

Plusieurs modèles théoriques et empiriques proposent des stratégies pour la promotion de l'entrepreneuriat dans le cadre du développement local. Ainsi des auteurs comme Bucheli (2005) et Prévost (1993) ont proposé des modèles de développement local par l'entrepreneuriat. Le modèle de Prévost semble pertinent pour notre étude. Sa proposition, comme le montre le schéma 2, est un modèle d'apprentissage qui offre un point de départ structuré. Elle introduit une perception nouvelle du développement local. En effet, elle fait comprendre le processus de développement local du point de vue des acteurs du processus et permet de saisir la manière dont les acteurs se convertissent en agents de leur propre développement. Ce modèle est composé de six étapes s'imbriquant les unes dans les autres :

- L'élaboration d'un projet local de développement.
- La décristallisation ou la prise de conscience de la communauté locale.
- Le développement de la crédibilité nécessaire au leadership local.
- L'élaboration d'un cadre pour un projet global de développement.
- La mise en place des structures d'appui.
- La réalisation d'activités de recherche et développement.

Ces différentes étapes peuvent être résumées en trois grandes catégories :

L'information. Les agents de développement identifient les différents partenaires du processus. Ils s'assurent également de bien faire comprendre la nature des objectifs. L'information doit circuler des animateurs vers la population et inversement. Ce qui permet de contrer l'obstacle qu'est le manque de confiance. Les moyens qui seront mis en œuvre sont aussi identifier afin se s'assurer du concours des principaux partenaires.

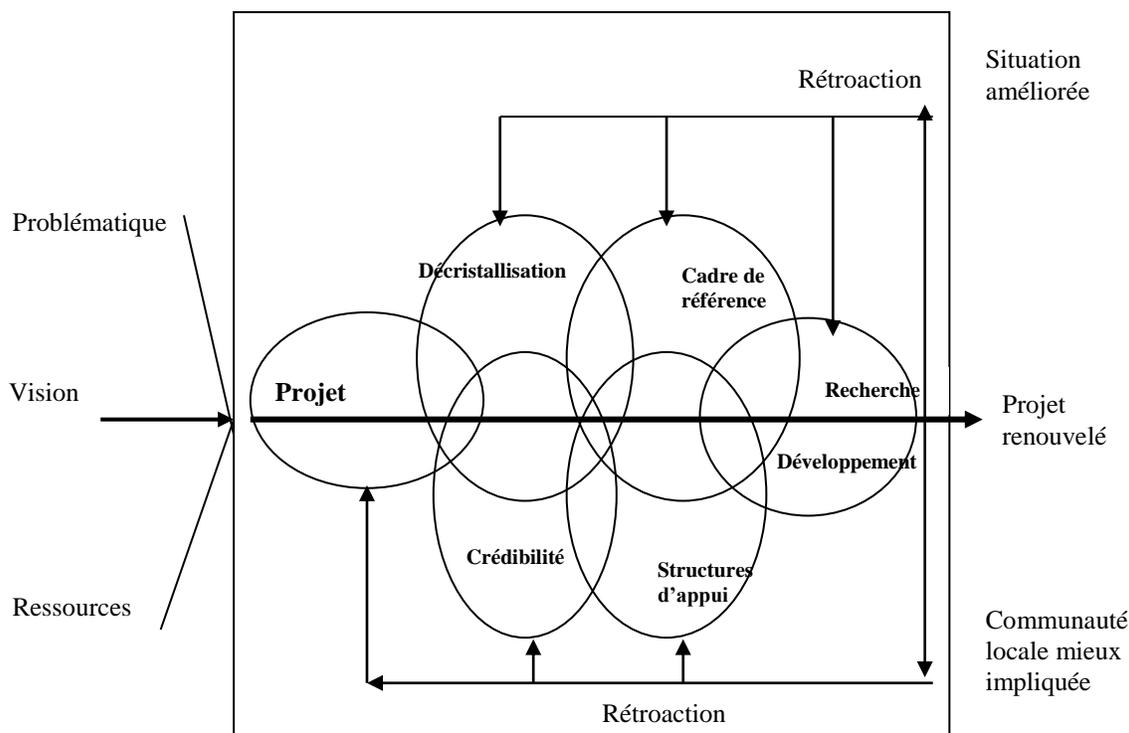
L'animation. Elle a pour but de favoriser l'identification d'objectifs spécifiques et des moyens requis pour les atteindre. Pour assurer la coordination de cette étape, un organisme de soutien s'avère indispensable.

L'action. La supervision étroite de l'organisme de soutien permet des interventions de réajustements nécessaires à la faveur d'une évaluation continue.

Ces six étapes du modèle de Prévost s'intègrent ainsi parfaitement dans un processus classique de développement local. Ce qui démontre de la pertinence de ce modèle.

Cette pertinence repose aussi sur le fait que ce modèle a émergé de certaines expériences pilotes de l'union des MRC du Québec.

Schéma 2 : Le processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneuriat.



Source : Prévost (1993).

Le succès des expériences pilotes qui ont fait émerger le modèle de Prévost est basé sur la mobilisation des acteurs locaux. L'action de ces acteurs a été guidée par leur sentiment d'appartenance au milieu. Pour Joyal (2005 : 248), le sentiment d'appartenance est au cœur du développement local. Il est lié aux règles, normes et valeurs du milieu. Toujours selon Joyal (2005) citant Proulx (1994), dans un processus de développement local, le comportement des acteurs est lié à la culture territoriale dans laquelle baigne la population. Or, dans nos pays du sud la conception du développement local est fortement liée à l'approche communautaire. Les actions de développement y sont essentiellement basées sur la solidarité et l'entraide. Aussi, étant donné que ce sont les individus qui assurent le développement des milieux, il est nécessaire de développer une solidarité voire une cohésion entre ces individus et d'insister ainsi sur la dimension sociale dans l'approche de développement local dans nos pays du sud. Une démarche de développement local d'où s'exprime la volonté de réintroduire la solidarité à l'activité économique, fait émerger des initiatives de l'économie sociale c'est-à-dire l'entrepreneuriat collectif. À ce titre, en ayant

un ou des individus qui présentent un potentiel d'entrepreneuriat, cela permet de réaliser de l'entrepreneuriat collectif. La somme de chacune des parties fait en sorte que la somme est plus grande à partir du moment où on les met ensemble plutôt qu'individuellement.

2.1.3. Les dimensions du modèle théorique d'analyse

L'analyse du modèle de Prévost (1993), son adaptation et les théories sur l'entrepreneuriat permettent de ressortir les dimensions de notre modèle. Ainsi, nous relevons trois dimensions sur lesquelles il faut agir pour élaborer des stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local : la gestion du développement, la culture entrepreneuriale et l'environnement entrepreneurial local. Ces trois dimensions constituent la base de notre modèle théorique d'analyse présenté au schéma 3.

2.1.3.1. Dimension gestion du développement

Cette dimension réfère aux dynamiques communautaires. Ces dynamiques sont liées aux processus qu'une communauté enclenche pour piloter ses initiatives ou projets de développement. Ces initiatives ou projets recouvrent toutes les activités productives ou non dirigées vers l'amélioration du patrimoine de la communauté. Ces activités doivent avoir un effet structurant sur la communauté. A terme, elles doivent aussi contribuer à son enrichissement en assurant une meilleure répartition de la richesse. Le processus qui aboutit à l'émergence des projets d'initiative locale se décompose en trois étapes principales : l'information, l'animation et l'action.

2.1.3.2. Dimension culture entrepreneuriale

Pour transformer une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneuriat, il faut y développer une culture entrepreneuriale. La culture entrepreneuriale est d'abord et avant tout une croyance. Elle incite les milieux soucieux de leur survie et de leur développement à prioriser l'entrepreneuriat local. Ces milieux se donnent alors les moyens d'actualiser ce potentiel entrepreneurial. La culture entrepreneuriale représente donc la capacité du système local à créer des initiatives. Dans son développement, elle s'appuie sur cinq piliers principaux : la capacité d'autonomie, la responsabilisation, la créativité, la solidarité et le leadership. L'individu est ici au centre de la démarche. En tant qu'acteur de développement local, il met en valeur des richesses humaines, sociales et économiques. Potentiel entrepreneur, il doit posséder des valeurs et des compétences adéquates.

2.1.3.3. Dimension environnement entrepreneurial

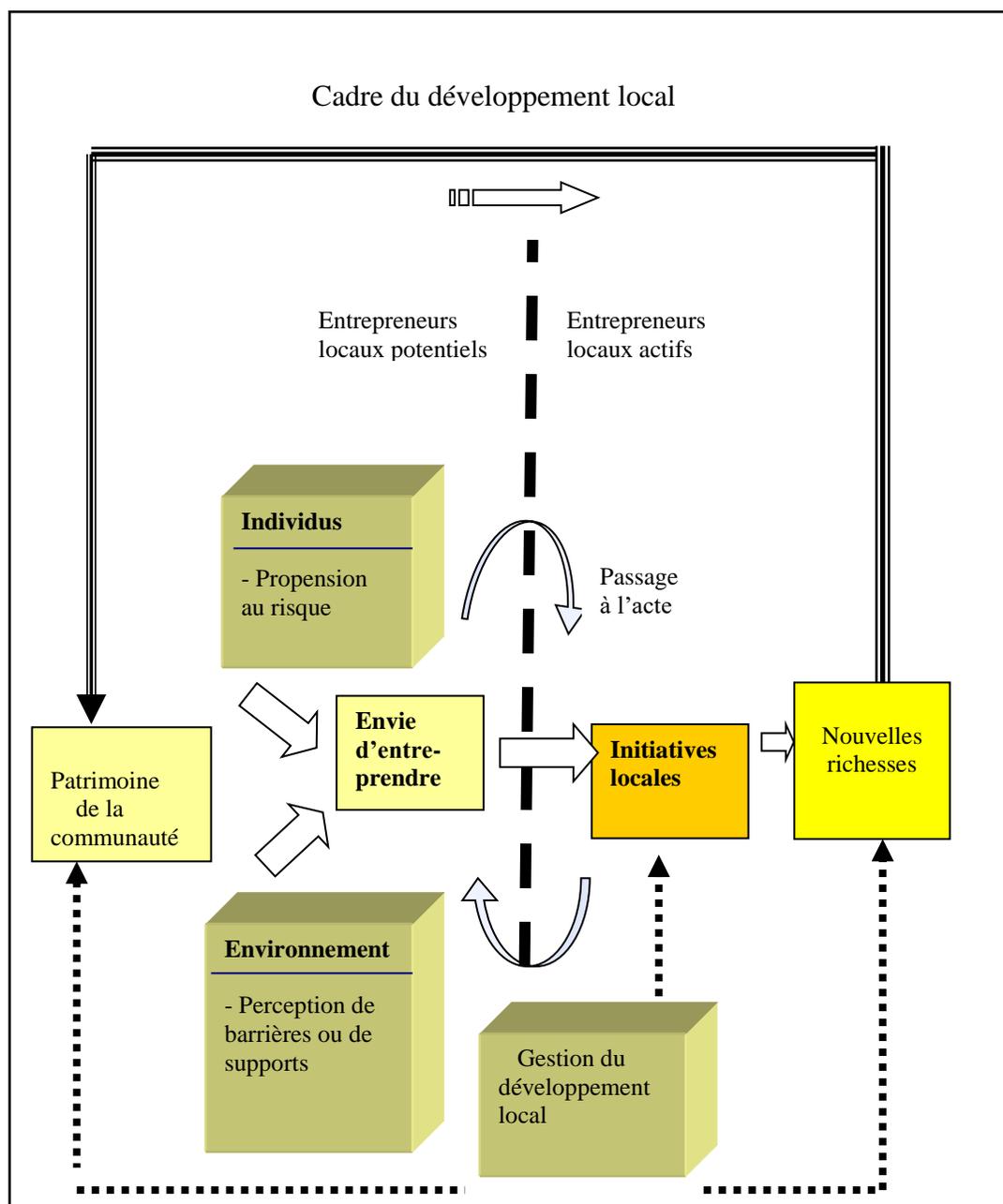
La formation de l'intention de créer découle des perceptions de l'environnement interne. En effet, l'environnement influence la faisabilité et de la désirabilité de partir en affaires. L'émergence d'initiatives locales requiert la présence d'individu-entrepreneur et d'un milieu favorable à son développement. Le cadre qui va permettre aux individus d'une région ou d'une localité de bien réaliser un entrepreneuriat individuel ou collectif est un élément de base. Ce cadre fait référence : au partenariat (concertation, collaboration, solidarité et réseaux) local, à l'existence d'institution d'enseignement de l'entrepreneuriat et à une gouvernance locale favorable à la promotion entrepreneuriale.

2.2. IMPACTS DU MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE

Notre modèle théorique s'inscrit dans une démarche de transformation de la communauté locale en « un milieu incubateur de l'entrepreneuriat ». L'objectif est d'induire un véritable changement de perspective dans la communauté. Ce changement de perspective aura des impacts importants sur la population et sur l'organisation de son développement. Notre modèle implique des changements de valeurs, de gouvernance locale et de procédés. Ses impacts peuvent être mesurés à deux niveaux (annexe 2). Le premier est le niveau économique. Notre modèle aura des effets sur plusieurs variables économiques. D'abord, il y a les variables emploi et chômage. En effet, le développement des initiatives locales dans une communauté contribue à la création d'emploi. Ce qui résorbe le chômage dans le milieu. Une autre variable est la croissance économique. Le développement de l'entrepreneuriat au niveau local favorise la création de richesse. Ce qui induit une croissance économique dans le milieu. Le revenu des ménages est encore une autre variable économique sur laquelle notre modèle aura des impacts. Ainsi, l'amélioration des variables économiques au niveau local peut engendrer une amélioration du revenu des ménages. Ce qui aura pour corollaire l'amélioration des conditions d'existence de la population locale. Parallèlement à ces impacts économiques, le modèle aura aussi des impacts sociaux. Une des variables sociales sur lesquels va agir notre modèle est la participation communautaire à la prise de décision. Le processus de développement local va permettre une plus grande participation des populations locales à la prise de décision. Une autre variable sociale est le partenariat. Le processus entrepreneurial va créer des réseaux de partenariat locaux. Ces

réseaux vont permettre une meilleure cohésion sociale. Ces réseaux vont également favoriser l'ouverture du milieu sur l'extérieur. Ainsi, les entrepreneurs du milieu auront des échanges avec des entrepreneurs d'autres milieux pour l'expansion de leurs activités. Enfin, une dernière variable sociale est l'exode rural. En effet, l'amélioration de l'environnement entrepreneurial va freiner l'exode des jeunes ruraux vers les grandes villes.

Schéma 3 : Modèle théorique d'analyse des stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local.



2.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie définit les modalités avec lesquelles le modèle d'analyse sera soumis à l'épreuve des faits en le confrontant à des données observables. Pour notre étude, une approche à la fois inductive et qualitative semble la plus pertinente. Pour recueillir des données pertinentes à l'étude des trois dimensions proposées par le modèle d'analyse, trois procédés opératoires de collecte de données ont été retenus : les entretiens, l'observation participative et la collecte documentaire (annexe 3). Les données ont été recueillies au Centre Local de Développement (CLD) de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Charlevoix-Est (annexe 8) dans la province de Québec au Canada; et aussi à l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) de Côte-d'Ivoire.

2.3.1. Les entretiens

Les entretiens semi-dirigés ou entretiens guidés ont été retenus. Ce type d'entretien est dit semi directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Trois guides d'entretiens (annexe 5) ont été conçus selon les cibles : les entrepreneurs financés par les fonds du CLD, les organisations partenaires du CLD et les Élus locaux de Charlevoix-Est. Avec l'aide du coordonnateur de stage, une liste des personnes à rencontrer a été établie (annexe 4). Une vingtaine d'entretiens a ainsi été réalisé.

2.3.2. L'observation directe

Il s'est agi ici de la participation aux différentes activités des agents de développement du CLD. Les principales activités auxquelles nous avons participées sont les suivantes :

Les activités de l'Agent de développement économique : Rencontre avec les clients, Soutien des clients à l'élaboration du plan d'affaires (annexe 6), Recherche de financement, Analyse des dossiers de financement, Présentation des dossiers de financement au comité d'investissement, Participation à la réunion d'équipe, Participation à l'Assemblée Générale du Conseil d'Administration de CLD.

Les activités de l'Agente de Développement Rural : Participation à une formation en économie sociale, Reconduction de bail des personnes âgées de la « résidence pour personnes âgées » de la Malbaie, Distribution de documentation, Visite de la coopérative de services de Baie-Sainte-Catherine.

Les activités de la coordonnatrice des Cercles d’Emprunt de Charlevoix : Participation à la planification stratégique du RQCC, Participation à l’Assemblée Générale du RQCC.

Aussi, la réalisation de notre fonction d’Équière de Planification Locale (EPL) à l’ANADER, en Côte-d’Ivoire (annexe 9) pendant plusieurs années, nous a permis d’observer les pratiques de développement local dans cette structure et d’en disposer des données.

2.3.3. La collecte documentaire

Pour compléter les entretiens et valider les données recueillies, une recherche documentaire au CLD et auprès d’autres organismes a été effectuée (annexe 3).

Les rapports d’activités des EPL de l’ANADER de Côte-d’Ivoire ont aussi été consultés.

Au terme de ce chapitre, il est utile de retenir que pour obtenir des impacts pertinents pour le développement de l’entrepreneuriat, tout processus de développement local doit reposer sur un modèle qui prenne en compte la gestion du développement, la culture entrepreneuriale et l’environnement entrepreneurial. Le chapitre suivant présente le modèle de développement local du CLD pour promouvoir l’entrepreneuriat dans la MRC de Charlevoix-Est.

CHAPITRE 3: STRATEGIES DE DEVELOPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC: CAS DU CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST

Le Centre Local de Développement de la MRC de Charlevoix-Est est situé dans la province du Québec au Canada. C'est l'organisation qui nous a accueilli pendant trois mois pour un stage de mise en situation professionnelle. Au cours de ce stage nous avons acquis des compétences professionnelles tout en recueillant des données en rapport avec les dimensions de notre modèle d'analyse. Ce présent chapitre analyse les pratiques de soutien à l'entrepreneuriat au CLD et met en lumière les leçons que nous y avons apprises.

3.1. LA POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL

Pendant près de quarante ans, le développement au Québec a été défini sur un plan provincial et étatique et a été orchestré par des acteurs de l'État. Mais progressivement, l'État a décentralisé ses responsabilités administratives et politiques. Il mise maintenant sur la mobilisation des citoyens comme source de développement dans le domaine de la santé d'abord puis, récemment, dans le domaine de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Ainsi en 1997, avec la Politique de soutien au développement local et régional, on assiste à l'émergence d'un « régionalisme politique » différant du régionalisme fonctionnel comme le sont la déconcentration et la décentralisation. Cette politique met également sur pied les Centres Locaux de Développement (CLD) dont le territoire est celui des Municipalités Régionales de Comté (MRC) (annexe 8). En somme, les MRC deviennent en quelque sorte le territoire privilégié d'intervention pour le développement économique local.

3.2. LE CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST

Le CLD a été créé dans le but de constituer un guichet multiservice à l'entrepreneuriat géré par le milieu local et offrant des services de base en matière de soutien aux entreprises (entrepreneurs potentiels ou en activité et entrepreneurs individuels ou collectifs), incluant les entreprises de l'économie sociale.

3.2.1. Création et mandats du CLD de la MRC de Charlevoix-Est

Le Centre Local de Développement de la MRC de Charlevoix-Est est opérationnel depuis septembre 1998. Sa mission est de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement et la MRC.

Il est constitué en corporation sans but lucratif selon les dispositions de la Loi sur les compagnies du Québec. Ses principaux mandats sont :

- d'élaborer un plan d'action local en matière de développement économique et de développement de l'emploi en tenant compte, notamment, du plan stratégique établi par le conseil régional de développement de son territoire ainsi que de l'entente cadre à laquelle ce dernier est parti, et de veiller à la réalisation de ce plan;
- d'élaborer, en tenant compte des orientations, des stratégies et des objectifs nationaux et régionaux, toute stratégie liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale;
- d'agir en tant que comité consultatif auprès du centre local d'emploi (CLE) de son territoire;
- d'exécuter tout autre mandat provenant des ministères et des organismes gouvernementaux concernés par le développement local.

Le gouvernement et la MRC financent conjointement le CLD. La contribution du gouvernement représente les trois quart du financement total.

3.2.2. Structure organisationnelle du CLD de la MRC de Charlevoix-Est

Le conseil d'administration. Le CLD est dirigé par un conseil d'administration de quinze membres. Sa composition est représentative de tous les intervenants locaux concernés par le développement économique et la création d'emplois.

La direction générale. Les activités du CLD sont coordonnées par un Directeur Général.

Les agents de développement. Une équipe pluridisciplinaire d'agents de développement a été affectée au CLD comme l'indique le tableau N°2.

Tableau N°2 : Le personnel du CLD de la MRC de Charlevoix-Est au 30 Juin 2006.

Fonction	Nombre d'agents
Directeur Général	01
Secrétaire de Direction	01
Adjoint administratif	01
Agent de développement économique	02
Agent de développement rural	01
Agent de développement culturel	01
Agent de développement forestier	01
Chargée de projet	01
Répartitrice STCCE	01
Chauffeur	01
TOTAL	11

3.2.3. Soutien à l'entrepreneuriat au CLD de la MRC de Charlevoix-Est

Le CLD de la MRC de Charlevoix-Est offre de nombreux services qui touchent divers aspects de l'aide à l'entrepreneuriat. Ces aides, essentiellement technique et financier, peuvent concerner aussi bien le démarrage, la consolidation ou de développement d'une entreprise.

3.2.3.1. Les services de soutien technique

Le soutien technique auprès des entrepreneurs locaux occupe une grande place dans les activités courantes du CLD. Il revêt plusieurs formes : conseils, recherche de financement, élaboration de plans d'affaires et accompagnement de l'entrepreneur.

- *Les types d'interventions*

Le CLD offre des services d'accompagnement et de soutien technique auprès des entrepreneurs individuels ou collectifs. Ces entrepreneurs peuvent être déjà en activité ou non. Les services du CLD incluent également les entreprises d'économie sociale.

Ces services comprennent notamment : - les services de consultation, d'orientation et de référence; - l'aide à la réalisation de plans d'affaires incluant les études de préféabilité; - la recherche de financement; - la formation en entrepreneuriat; - l'accompagnement et le suivi des entrepreneurs et des entreprises; - la référence à des services plus spécialisés, notamment en matière d'exportation ou de développement technologique.

Le CLD est très actif. Le tableau N°3 indique que pour seulement l'année 2005, 538 interventions ont été réalisées par les agents du CLD.

Tableau N°3 : Description des services techniques réalisés au CLD pour l'année 2005.

Type de services techniques	Nombre de dossiers			TOTAL
	Homme Seul	Femme seule	groupes	
Consultation, orientation et référence	72	65	48	185
Plan d'affaires et étude de marché	17	8	20	45
Accompagnement et suivi	19	15	22	56
Formation en entrepreneuriat	0	1	1	2
Recherche de financement	7	2	38	47
Représentation en comité	0	0	151	151
Autres services techniques	2	0	50	52
TOTAL				538

Source : CLD de la MRC de Charlevoix-Est (2005).

- *Les outils d'intervention*

Le CLD de la MRC de Charlevoix-Est dispose de plusieurs outils de soutien technique à l'entrepreneuriat. Le tableau N°4 en fait un récapitulatif.

Tableau N°4: Les outils techniques du CLD de la MRC de Charlevoix-Est.

Catégorie d'outils	Économie traditionnelle	Économie sociale
Animation	PALÉE.	PACTE RURAL.
Accompagnement	PLAN D'AFFAIRES. INCUBATEUR INDUSTRIEL. Les Grilles d'analyse de projet.	PLAN D'AFFAIRES D'ÉCONOMIE SOCIALE. LE GUIDE D'ANALYSE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIAL.
Soutien aux entreprises en matière de gestion	SOUTIEN TRAVAILLEUR AUTONOME.	
Suivi	PLAN D'AFFAIRES. Les Grilles d'analyse de projet.	PLAN D'AFFAIRES D'ÉCONOMIE SOCIALE. LE GUIDE D'ANALYSE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIAL.

- Le PALÉE. Le plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) est un document de planification triennal mais aussi une réflexion stratégique mobilisatrice qui vise à orienter le développement socioéconomique du territoire. Le PALÉE est remis à jour

annuellement, afin de tenir compte des nouvelles réalités et des priorités d'aménagement et de développement des instances locales et régionales.

- Le Plan d'affaires. C'est un document écrit qui présente l'orientation d'une entreprise. Il permet à un tiers, notamment aux partenaires et investisseurs, de disposer des informations nécessaires à la bonne compréhension d'un projet d'entreprise (annexe 6).

- L'incubateur industriel. L'incubateur industriel peut être défini comme un espace de travail réunissant des firmes innovantes en démarrage ou dans leur première phase de développement. Il a pour mission de détecter, d'accueillir et d'accompagner les projets de création d'entreprises innovantes. Des services ciblés et l'accès à des professionnels sont fournis par l'intermédiaire d'une équipe de gestion. Les firmes sont autoportantes et quittent l'incubateur après 3 ou 4 ans.

- Le Pacte rural. Le pacte rural est une entente formelle entre le gouvernement et chaque MRC conformément à la politique nationale de la ruralité du gouvernement du Québec. Cette entente permet d'offrir aux collectivités rurales les moyens de se mobiliser pour la revitalisation de leur terroir. Le pacte rural est flexible et adaptée aux territoires ruraux visés.

- Le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale. Le guide d'analyse des entreprises d'économie sociale est un outil pour l'analyse de projets portés par des groupes qui s'inscrivent dans une démarche formelle d'entrepreneuriat collectif.

- Les Grilles d'analyse de projet. Ce sont des grilles qui permettent à l'agent de développement d'évaluer les risques d'un projet d'entreprise privé. Cette analyse est faite aux niveaux : technique, commercial, de gestion, financier et socio-économique. Pour chaque niveau, une côte de très fort à excessif est attribuée afin de déceler le niveau de risque global d'investissement.

- Le soutien aux travailleurs autonomes. Parmi les services d'aide technique offerts par le CLD, certains visent particulièrement le soutien aux travailleurs autonomes. Ils sont offerts par le biais de la mesure « Soutien aux travailleurs autonomes » (STA) qui relève d'Emploi-Québec. Cette mesure est financée par le Fonds national de développement de la main d'œuvre. Par l'entremise des centres locaux d'emploi, le CLD reçoit les personnes ayant un potentiel entrepreneurial et évaluent ce potentiel. Il apporte un soutien technique pour élaborer un projet d'entreprise et effectue par la suite un suivi de ces personnes.

3.2.3.2. Les services de soutien financier

Le CLD de la MRC de Charlevoix-Est dispose de plusieurs outils d'aide financière. Le tableau N°5 en fait un récapitulatif.

Tableau N°5: Les outils financiers du CLD de la MRC de Charlevoix-Est.

Catégorie d'outils	Économie traditionnelle	Économie sociale
Recherche de financement	PLAN D'AFFAIRES	PLAN D'AFFAIRES D'ÉCONOMIE SOCIALE
Aide financière	FJP FLI	FDEÉS
Évaluation financière	GRILLES D'ANALYSE DE PROJET	GUIDE D'ANALYSE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

- *Les outils d'aide financière du CLD*

Le CLD peut intervenir dans le financement des entreprises par l'intermédiaire de trois outils financiers dont il assume la maîtrise d'œuvre (annexe 7) :

- Le Fonds Jeunes promoteurs (FJP) : C'est une enveloppe pour les entrepreneurs de 35 ans et moins. L'aide prend la forme d'une subvention. Elle vise à faciliter la concrétisation de projets d'entreprises ou la formation de l'entrepreneur.
- Le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES) : Ce fonds vise à soutenir la réalisation de projets mis sur pied par des organismes à but non lucratif ou des coopératives dans le cadre du développement des entreprises d'économie sociale. L'aide apportée par le CLD prend la forme d'une subvention.
- Le Fonds local d'investissement (FLI) : Il vise le soutien des entreprises en démarrage ou en expansion et dont les objectifs s'inscrivent dans les orientations de la politique d'investissement du CLD. L'aide accordée prend la forme d'un prêt.

- *Les impacts des services d'aide financière du CLD*

De 2003 à 2005, l'aide financière à l'entrepreneuriat offerte par le CLD de la MRC de Charlevoix-Est a permis de générer des investissements d'un montant de 2 792 640 \$ au cours de la période comme l'indique le tableau N°6. Un peu moins de la moitié de cette somme (1 245 148 \$) provient du FLI, soit 45%. Le FDEÉS (799 526 \$) représente 29% de l'aide financière totale du CLD. Le reste (747 966 \$), soit 26 % provient des montants engagés pour des projets du FJP.

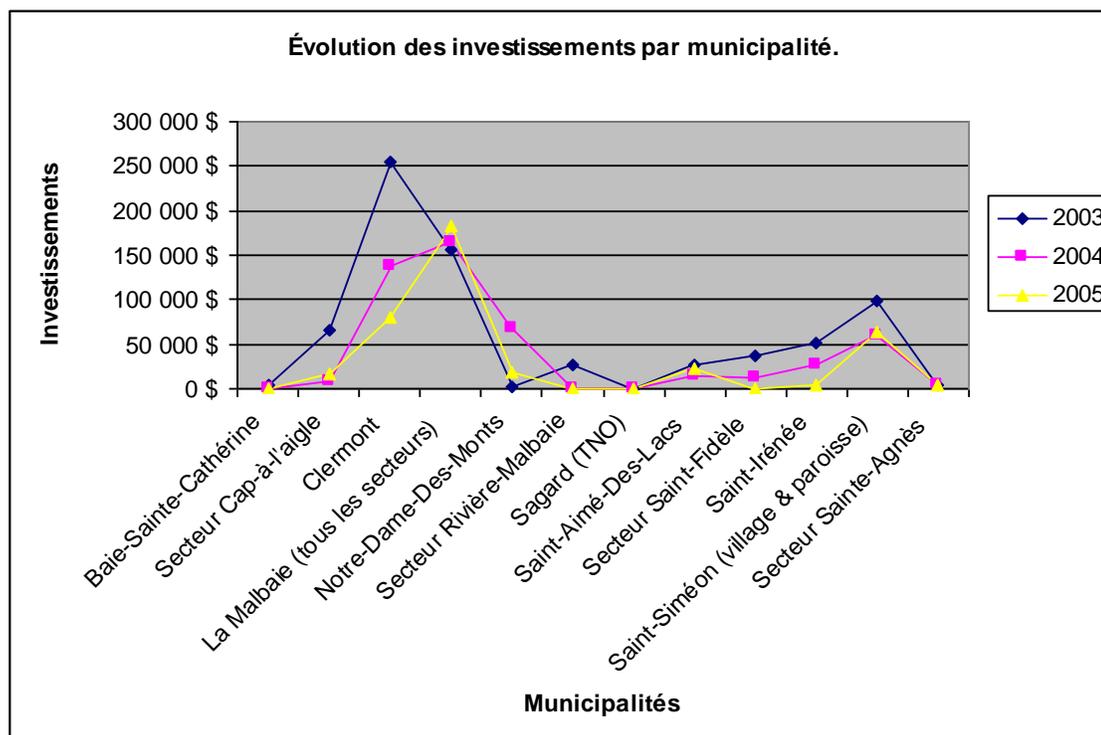
Notons que pour cette même période, l'ensemble des investissements (en plus d'autres fonds) pour le milieu local de Charlevoix-Est s'élève à 8 376 672 \$. Le CLD a donc contribué pour 33% à l'ensemble des investissements dans le milieu local par ses propres fonds au cours de cette période.

Tableau N°6 : Montant en \$ CAD des investissements générés par les fonds du CLD de 2003 à 2005.

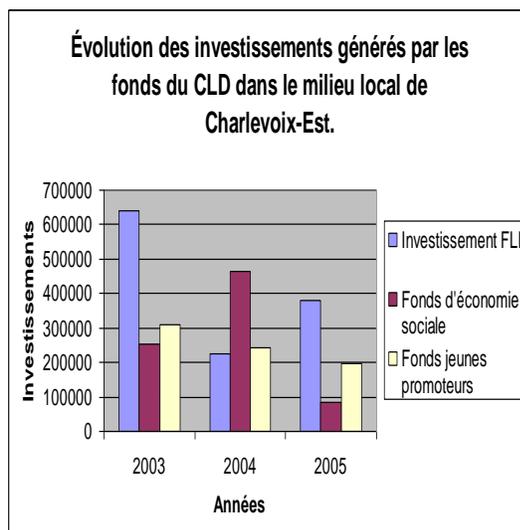
	2003	2004	2005	Total
Investissement FLI	640148	225000	380000	1245148
Fonds d'économie sociale	252028	463098	84400	799526
Fonds jeunes promoteurs	308367	243414	196185	747966
Total	1200543	931512	660585	2792640

Source: CLD de la MRC de Charlevoix-Est (2005).

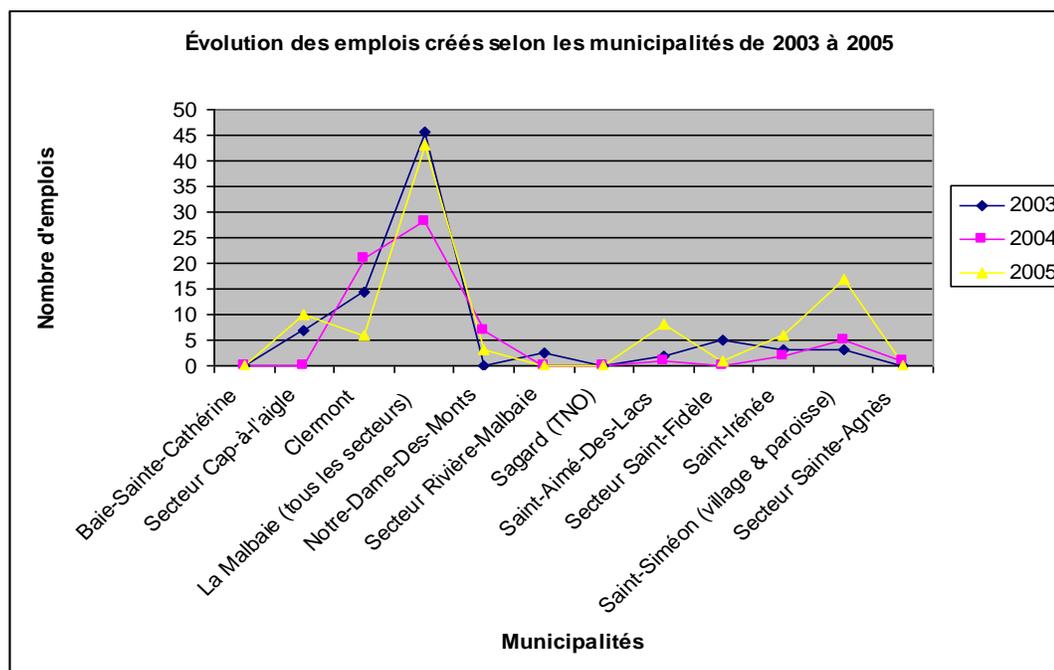
Graphique 1



Graphique 2



Graphique 3



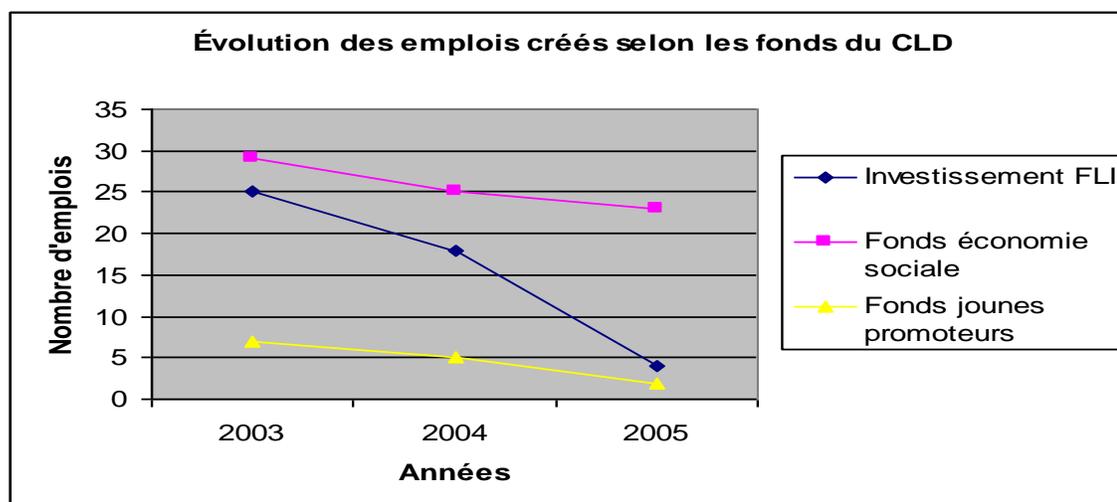
Par son soutien financier aux entrepreneurs de Charlevoix-Est, le CLD a contribué à créer ou à maintenir des emplois de même qu'à créer ou à consolider des entreprises dans tous les secteurs de l'activité économique. En effet, l'aide accordée par le biais des trois mesures gouvernementales au cours des trois dernières années a permis de créer ou de maintenir 242 emplois comme l'indique le tableau N°7. Ce qui signifie en moyenne 80 emplois créés ou maintenus par année. Les mesures de soutien financier à l'entrepreneuriat ont davantage contribué à la création d'emplois qu'au soutien d'emplois déjà existants. Le FDEÉS est la principale mesure de création d'emplois pour le CLD pour la période 2003 à 2005, si l'on s'en tient aux données du tableau N°6.

Tableau N°7 : Emplois créés et maintenus selon la municipalité de 2003 à 2005.

	2003	2004	2005	Total
Baie-Sainte-Cathérine	0	0	0	0
Secteur Cap-à-l'aigle	7	0	10	17
Clermont	15	21	6	42
La Malbaie (tous les secteurs)	46	28	43	117
Notre-Dame-Des-Monts	0	7	3	10
Secteur Rivière-Malbaie	3	0	0	3
Sagard (TNO)	0	0	0	0
Saint-Aimé-Des-Lacs	2	1	8	11
Secteur Saint-Fidèle	5	0	1	6
Saint-Irénée	3	2	6	11
Saint-Siméon (village & paroisse)	3	5	17	25
Secteur Sainte-Agnès	0	1	0	1
Total	83	65	94	242

Source: CLD de la MRC de Charlevoix-Est (2005).

Graphique 4



3.2.4. Relations avec les autres organismes du milieu

Le CLD entretient des relations avec plusieurs organismes œuvrant sur son territoire. Le mandat de certains de ces organismes concerne le soutien technique ou financier à l'entrepreneuriat local. Ces organismes sont ainsi regroupés :

- Les organismes de promotion et de développement économique. Sont regroupés sous ce vocable : les commissariats industriels, les corporations ou sociétés de développement économique, industriel ou technologique et les services municipaux ou paramunicipaux de développement économique.
- Les organismes d'aide financière. Ce sont des fonds locaux d'investissement mis sur pied par les MRC. Il s'agit de fonds local d'investissement (FLI) ou de sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE). À ces derniers s'ajoutent divers autres fonds de développement industriel.
- Les organismes financés par le gouvernement fédéral. C'est principalement la société d'aide au développement des collectivités (SADC) à laquelle s'ajoutent des centres d'aide aux entreprises (CAE).
- Les organismes « jeunesse ». Ils sont essentiellement constitués d'organismes de services d'aide aux jeunes entrepreneurs.

Plusieurs de ces organismes dédiés au soutien à l'entrepreneuriat local ont intégré leurs activités à celles du CLD. Les autres ont conclu une entente de service (annexe 7).

Les organismes du milieu dont l'action ne concerne pas le soutien à l'entrepreneuriat sont nombreux. Ces organismes forment un réseau dont la composition est très variée. Il comprend principalement les regroupements de gens d'affaires tels les chambres de commerce.

3.3. ANALYSE DES STRATÉGIES DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DU CLD DE LA MRC DE CHARLEVOIX-EST

L'analyse des stratégies de soutien à l'entrepreneuriat du CLD de la MRC de Charlevoix-Est, relativement aux dimensions de notre modèle d'analyse, se présente comme suit :

- Dimension gestion du développement

- Participation de la population à l'élaboration de projet de société dans la MRC. Le CLD, dont le mandat et la composition sont intersectoriels, s'inscrit dans une tendance récente au Québec qui met l'accent sur la dimension local du développement. Cette tendance favorise la participation de la population aux choix stratégiques de développement de la MRC de Charlevoix-Est. Ainsi pour la mise en œuvre de son processus de développement local (schéma 4), le CLD commence par définir avec les différents intervenants des secteurs d'activité une vision commune du développement de la MRC de Charlevoix-Est. C'est à partir de cette vision qu'est élaborée le PALÉE.

- Aptitude des organisations locales dans la transformation des capacités individuelles en résultat organisationnel. Le CLD est une structure décisionnelle du développement au niveau local. Les secteurs représentés au conseil d'administration des CLD travaillent ensemble. Cette ouverture de frontière entre les différents secteurs donne lieu à des relations intersectorielles nouvelles et modifie la mobilisation locale. Elle est donc productrice de synergie. De plus, le fonctionnement des CLD contribue à l'amélioration du capital social des acteurs locaux. En effet, les acteurs impliqués au conseil d'administration du CLD se familiarisent aux règles du jeu du développement local. De plus, les ressources (techniques) offertes aux clients du CLD contribuent à l'amélioration des capacités organisationnelles de ces derniers.

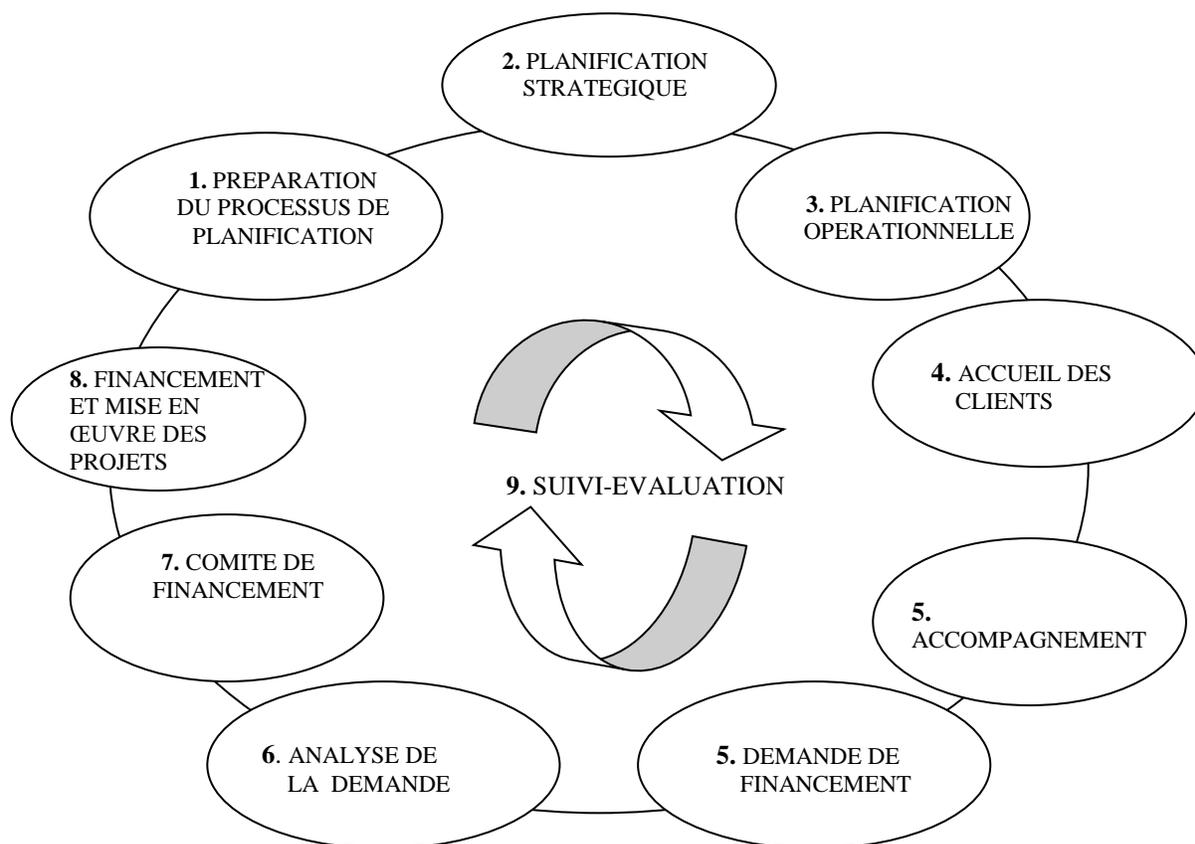
- Dimension culture entrepreneuriale

En 2001, le taux de chômage était de 15,9% dans la MRC de Charlevoix-Est. Cependant en 1996 avant la mise en place du CLD, il était de 17,4%. L'action du CLD a donc un impact positif sur l'amélioration des indicateurs macroéconomiques de Charlevoix-Est. Cela a été confirmé par la majorité des entrepreneurs locaux rencontrés lors de notre séjour dans Charlevoix.

- Dimension environnement entrepreneurial

Les politiques québécoises de développement tendent de plus en plus à favoriser le niveau local comme lieu d'intervention et de mise en œuvre des stratégies dessinées par l'État. Dans cette tradition, la politique de développement local et régional privilégie l'initiative locale comme celle qui permet le mieux de favoriser le développement de l'entrepreneuriat au niveau des MRC. Ainsi la gouvernance locale initiée par la MRC de Charlevoix-Est a favorisé un environnement propice à l'entrepreneuriat.

Schéma 4 : Processus de développement local au CLD de la MRC de Charlevoix-Est.



3.4. LEÇONS APPRISES

Notre présence au CLD pendant trois mois, nous a permis de retenir des leçons au niveau de l'appui à l'entrepreneuriat, du fonctionnement des structures d'appui et du financement de ces structures.

3.4.1. Appui à l'entrepreneuriat pour le développement local

La politique québécoise de soutien au développement local et régional privilégie le développement de l'entrepreneuriat au niveau des MRC. Concernant Charlevoix-Est, cette politique a eu plusieurs avantages. Elle a ainsi permis d'octroyer davantage de responsabilités aux instances locales et régionales; de réduire les disparités régionales; d'utiliser la planification stratégique en région et de transférer des compétences de l'État aux collectivités. Une politique d'appui à l'entrepreneuriat a donc des impacts bénéfiques pour le développement local. En effet, cette politique concoure à l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

3.4.2. Statut et fonctionnement des structures d'appui

Pour opérationnaliser cette politique de soutien au développement local et régional, l'Etat offre au niveau local un guichet unique pour servir les entreprises : le CLD. Ce CLD est constitué en corporation sans but lucratif. C'est un guichet multiservices à l'entrepreneuriat géré par le milieu local. Le CLD est ainsi dirigé par un conseil d'administration dont la composition est représentative de tous les intervenants locaux concernés par le développement économique et la création d'emplois. Ce qui favorise une mobilisation des acteurs locaux et suscite une dynamique locale.

3.4.3. Financement des initiatives locales

Le gouvernement et la MRC financent conjointement le CLD. La contribution du gouvernement dans le financement du CLD amène à comprendre que dans un processus de développement local, l'accès à des sources extérieures de financement permet de lancer les premières initiatives à l'échelle locale.

Au terme de ce chapitre, on réalise que le CLD a participé activement au développement de la MRC de Charlevoix-Est en collaborant à la création d'emplois. En nous basant sur ce modèle, nous allons analyser les pratiques de développement local à l'ANADER.

CHAPITRE 4 : PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL À L'ANADER

Ce chapitre analyse les pratiques de développement local à l'ANADER. La mise en parallèle de cette analyse avec l'opérationnalisation de la politique québécoise de soutien au développement local, permettra de relever la pertinence et les pistes d'amélioration des pratiques de l'ANADER.

4.1. PRÉSENTATION DE L'ANADER

Dans les années 1989-1990, le gouvernement ivoirien s'est engagé dans un vaste programme d'ajustement structurel (PAS) avec l'appui technique et financier du FMI et de la Banque Mondiale. Ce qui a conduit à une restructuration économique. L'un des volets du PAS concerne les secteurs d'activités des ministères de la Côte-d'Ivoire. Au niveau du ministère de l'agriculture et des ressources animales, la mise en œuvre du PAS s'est traduite à travers le projet national d'appui aux services agricoles (PNASA). Pour atteindre les objectifs du PNASA, l'un des axes de la stratégie envisagée a été la création et la mise en œuvre d'une structure unique d'encadrement du monde rural : l'ANADER. Cette agence a été créée le 29 Septembre 1993 par décret présidentiel. Elle se présente sous forme d'une société anonyme administrée par un conseil d'administration de 12 membres. La gestion de l'agence est confiée à un Directeur Général nommé par le conseil d'administration. La mission principale de l'ANADER est de favoriser le professionnalisme des producteurs agricoles et de leurs organisations par l'information, la formation et le conseil en étroite collaboration avec les structures de recherche. L'ANADER est présente sur l'ensemble du territoire ivoirien et est organisée à trois niveaux : départemental, régional et national comme l'indique le tableau N°8. L'ANADER intervient essentiellement dans trois domaines d'activités : la vulgarisation et les innovations technologiques, les appuis aux organisations professionnelles agricoles, les études et les consultances. C'est le Département Vulgarisation et Innovations Technologiques (DVIT) qui a compétence pour la mise en œuvre du kit Appui à la Planification Participative Locale (APPL). Ce kit est un ensemble d'outils pour l'élaboration des plans de développement local au niveau départemental et communal en passant par les études de projet de développement territorial et communautaire. Une division Appui à la Planification Locale Participative a été créée au sein du département. Le coordonnateur de cette division a directement sous sa

responsabilité trente six Équipiers de Planification Locale (EPL). Ces équipiers interviennent directement au niveau des villages pour l'élaboration des Plans Villageois de Développement (PVD) et des pays ruraux pour les plans de développement local (PDL).

Tableau N°8: Les différents niveaux d'organisation de l'ANADER.

Le niveau national	Le niveau régional	Le niveau départemental
<ul style="list-style-type: none"> - Un conseil d'administration de 12 membres - Un siège comprenant : <ul style="list-style-type: none"> . La direction générale . 3 départements techniques . 3 départements d'appui . 4 unités centrales . 2 services autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> - 06 Directions régionales couvrant l'ensemble du territoire. Chaque Direction Régionale comprend : <ul style="list-style-type: none"> . 1 Directeur Régional . 1 Conseiller Technique . 1 coordinateur Technique . 6 Services Régionaux . 3 Unités régionales 	<ul style="list-style-type: none"> - 55 zones de développement comprenant 1332 pays ruraux. Un chef de zone coordonne la zone de développement avec l'appui de : <ul style="list-style-type: none"> . Un pool de techniciens . Des animateurs de Développement Rural : 1 par pays rural.

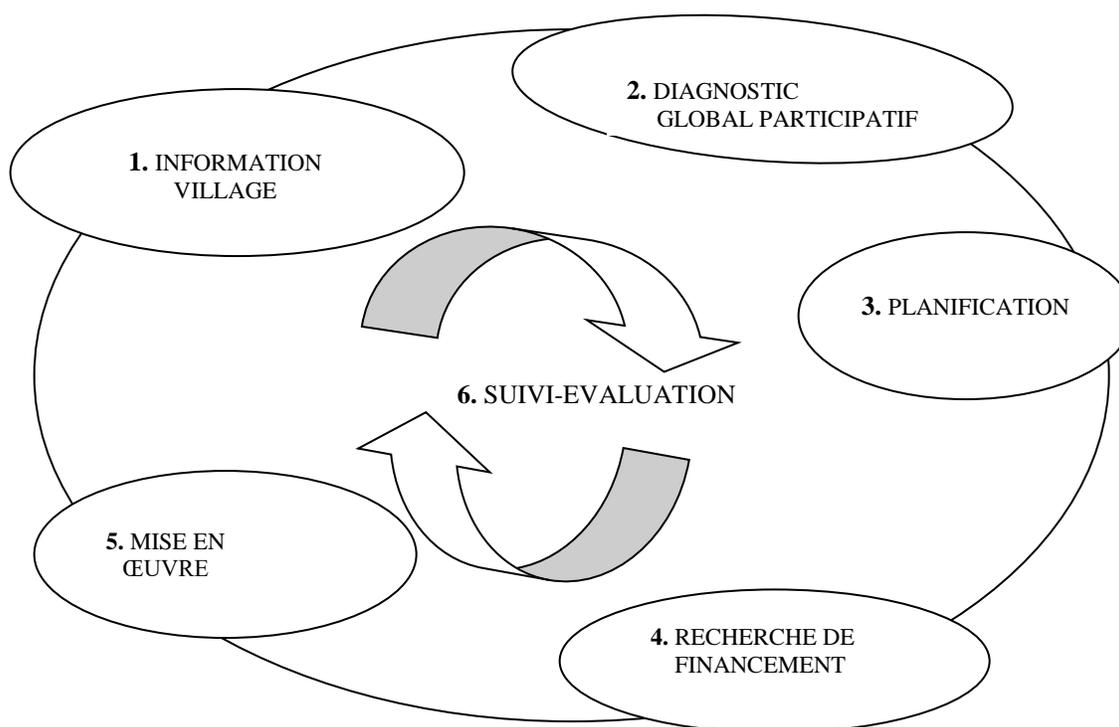
4.2. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DE L'ANADER

Pour promouvoir le développement local, l'ANADER a développé une expertise de méthodes et d'outils dans le domaine de la planification participative locale du développement des communautés.

4.2.1. Les étapes du processus de planification locale

Le processus de planification participative locale de l'ANADER se divise en six (06) étapes. Ces étapes sont présentées par le schéma 5. Le processus de planification participative locale de l'ANADER se réalise au niveau du pays rural. Un pays rural est une unité administrative constituée d'un ensemble de villages (3 à 5 en moyenne) comprenant un village centre autour duquel gravitent des villages satellites. L'objectif du processus est d'élaborer un plan de développement local (PDL) au niveau du pays rural. La méthodologie de l'ANADER consiste à élaborer dans un premier temps des plans de développement villageois (PDV) au niveau de chaque village du pays rural. Ces PDV sont ensuite consolidés au niveau du pays rural pour la conception de PDL.

Schéma 5 : Processus de planification locale participative mis en œuvre à l'ANADER.



- L'information village. C'est la première étape du processus. Elle se réalise au niveau d'un village. Cette étape est primordiale. Elle précise le cadre et situe les responsabilités dans la mise en œuvre de ce processus. L'information village dure en moyenne deux jours. Le produit de cette étape est une monographie du village.

- Le Diagnostic Global Participatif (DGP). L'étape du diagnostic permet d'établir une situation aussi exhaustive que possible des atouts et des contraintes du village. L'analyse de ces atouts et contraintes permet de ressortir la problématique de développement du village. Pour résoudre cette problématique, des actions ou micro-projets sont identifiés. Cette étape permet aussi de répertorier les dynamiques existantes. Le DGP dure trois jours. Les produits de cette étape sont le rapport du DGP et la mise en place du conseil villageois de développement (CVD). Le CVD est chargé du suivi des actions programmées dans le PVD après la planification.

- La planification. La planification se base sur la vision du développement des populations. Elle identifie les objectifs prioritaires à partir des atouts, des dynamiques et des contraintes. Une première planification a lieu au niveau village. Elle dure deux jours et aboutit à la production d'un Plan Villageois de Développement (PVD). Une deuxième planification a

lieu au niveau pays rural. Elle dure trois jours. Elle aboutit à l'élaboration du Plan Développement Local (PDL) et à la mise en place du conseil de développement local.

- Recherche de financement et mise en œuvre. L'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un PDL nécessitent des ressources financières qu'il faut identifier et mobiliser. D'où l'importance de mettre en adéquation les micro-projets identifiés et les ressources mobilisables dans le temps et sur la période de planification (3 ans). La mise en œuvre du plan nécessite que les populations soient « porteurs » de leurs projets. Elles sont donc appelées à réaliser les micro-projets programmés.

4.2.2. Les outils mis en œuvre dans le processus

Les outils mis en œuvre dans le cadre du processus de planification participative locale de l'ANADER sont répertoriés dans le tableau N°9.

Tableau N°9: Les outils déployés par l'ANADER dans la mise en œuvre du processus.

ETAPE	OUTILS	INTERVENANTS
Information Village	Fiches de collectes de données	EPL
Diagnostic Global Participatif	Carte terroir / zonage Transect Profil historique Diagramme (Venn, Flux..) Carte à risque VIH/SIDA Calendriers (journalier, saisonnier, cultural) Typologie Arbre des problèmes Arbre des solutions	Population locale (avec l'appui des EPL)
Planification	Les trois affiches APPC SEPO, GANTT	Population locale (avec l'appui des EPL)
Recherche de financement	-	Population locale (avec l'appui des EPL)
Mise en œuvre	-	Population locale
Suivi - évaluation	SEPO, GANTT	Population locale (avec l'appui des EPL)

4.3. ANALYSE DU PROCESSUS INITIÉ PAR L'ANADER

Le processus de développement initié par l'ANADER est pertinent, mais il présente aussi des pistes d'améliorations. Nous allons maintenant présenter l'analyse de ce processus du point de vue de notre modèle d'analyse.

4.3.1. La pertinence du processus

Les outils de diagnostic et de planification mis en œuvre par l'ANADER, à travers la stratégie de planification participative locale, ont générés des acquis au niveau des pays ruraux. Ces acquis peuvent être répertoriés suivant les différentes dimensions de notre modèle théorique d'analyse:

- Dimension gestion du développement

L'élaboration des PDL a amorcé une participation des populations locales dans la définition des objectifs de développement de leur terroir à travers :

- Une représentation significative des différentes couches de la population locale.
- Une communication interactive entre EPL et population locale lors des diagnostics et des planifications. Cette communication a permis l'expression des groupes cibles par le recours à des outils simples, informels et accessibles aux communautés villageoises.
- La participation de certains services techniques et autres partenaires au processus de développement local.

- Dimension culture entrepreneuriale

L'analyse du processus de développement local participatif de l'ANADER montre que ce processus n'a pas réellement engendré une culture entrepreneuriale dans les pays ruraux.

Cependant, le processus a induit le renforcement des capacités techniques (techniques culturelles) et organisationnelles des populations locales. Le terreau fertile à l'entrepreneuriat étant enrichi par le milieu lui-même, la solidarité et l'entraide naturelles en milieu rural constituent un pilier fondamental sur lequel devrait reposer le développement de la culture entrepreneuriale.

- Dimension environnement entrepreneurial

Le déroulement de la planification participative locale a instauré une dynamique locale interne qui s'est traduite par l'institutionnalisation de cadre de concertation inter villageois et communautaire. Ainsi l'appui de l'ANADER a permis la mise en place des comités villageois de développement (CVD) au niveau village et des conseils locaux de

développement (CLD) au niveau pays rural. Cependant, l'action de l'ANADER ne peut à elle seule instaurer un véritable environnement favorable à l'entrepreneuriat. Il faut ici faire référence à la gouvernance locale.

4.3.2. Les opportunités d'amélioration

L'appui de l'ANADER en matière de développement local est pertinent. Cependant son action ne permet pas encore de transformer les pays ruraux en « des milieux incubateurs de l'entrepreneuriat ». L'analyse des opportunités d'amélioration du processus initié par l'ANADER selon notre modèle d'analyse se présente comme suit :

- Dimension gestion du développement

Pour cette dimension, les opportunités d'amélioration s'assimilent aux insuffisances du processus de planification locale de l'ANADER. Ces insuffisances peuvent être répertoriées au niveau des différentes étapes du processus :

- Étape de l'information. Les informations véhiculées par les Équippers de Planification Locale (EPL) aux communautés rurales sont insuffisantes. Elles ne permettent pas de palier le manque d'information au niveau local.
- Étape de l'animation. L'animation se fait par les EPL avec la participation des populations locales. Au niveau des populations locales, l'analyse décèle une mauvaise définition des objectifs de développement souvent due à l'interaction entre les finalités sociales et économiques. Aussi, le niveau d'appropriation de la démarche de planification participative locale par la population est faible. Ce qui s'explique notamment par les contraintes de temps (exigences du calendrier agricole). Enfin, au niveau des populations locales on note une faible implication des groupements d'intérêt économiques due à des problèmes de leadership. Au niveau des Équippers de Planification Locale, l'analyse montre que l'animation du processus ne donne pas les résultats escomptés. Cela est dû notamment à la prédominance d'outils conventionnels (généralement des tableaux) difficilement accessibles aux communautés de base. L'analyse montre aussi une tendance à privilégier la consultation des populations locales au détriment d'une facilitation. Cette tendance est liée aux contraintes de temps liées aux démarches participatives. Enfin, on note une insuffisance dans l'articulation du processus de développement local avec les procédures de planification des programmes sectoriels.

- Étape de la mise en œuvre. La mise en œuvre du PDL nécessite que les populations soient « porteurs » de leurs projets. Cependant les micro-projets programmés sont difficilement réalisés. La population locale explique cette situation par l'absence de soutien financier local indispensable à l'émergence des initiatives locales. Une identification des sources de financement, notamment des possibilités offertes par la coopération décentralisée, s'avère donc indispensable. Cependant les Equipiers eux, explique la non réalisation de micro-projets par le fait que ces populations locales ne croient pas assez en la démarche.

- Dimension culture entrepreneuriale

La culture de l'entrepreneuriat peut être définie comme la capacité du système local à créer des initiatives. L'objectif du processus de planification locale participative de l'ANADER est également de favoriser l'émergence des initiatives locales. Cependant, l'analyse de ce processus sous la dimension de la culture entrepreneuriale révèle aucune action n'est mise en œuvre pour développer cette dimension. Les cinq piliers fondamentaux de la culture entrepreneuriale ne sont ainsi pas réellement implantés chez les populations des zones rurales ivoiriennes. Ainsi, chez les jeunes et des femmes on note une insuffisance de capacité d'autonomie. En effet, le système social en milieu rural ne favorise pas l'expression des femmes et des jeunes. Ce qui limite la capacité de ces derniers dans la définition de leurs besoins et l'élaboration d'un plan d'avenir. L'analyse décèle aussi un manque de responsabilité surtout chez les jeunes. Les jeunes en milieu rural ne font pas montre d'assez de responsabilité pour répondre à une occasion d'affaire. Aussi, en Côte-d'Ivoire, le milieu rural se caractérise en général par un manque d'esprit de créativité qui se décèle dans la non diversification des activités de production. Enfin, des conflits d'intérêt dus à des problèmes de leadership entraînent une faible implication des groupes d'intérêt économique dans le processus de développement local.

On ne naît pas entrepreneur, on le devient. L'apprentissage et la formation sont donc nécessaires pour le développement de la culture entrepreneuriale par l'ANADER.

- Dimension environnement entrepreneurial

Les difficultés liées à la mise en place des cadres de concertation, notamment lors du choix des personnes devant représenter les populations locales et pour la réalisation des tâches liées à la planification, peignent bien un environnement non propice au partenariat.

4.2.3. Impacts du processus sur l'entrepreneuriat local

L'équipe de planification locale recueille dans les pays ruraux de nombreuses données. Elle en dégage une analyse objective. Cette analyse permet de définir une série d'initiatives avec la participation des populations locales. Mais au moment de la mise en œuvre, l'équipe s'aperçoit que les populations ne croient pas en la possibilité de mettre en œuvre les initiatives. Le tableau N°10 présente l'état des micro-projets réalisés dans le pays rural de Zaliohouan à l'issue d'un processus qui a duré trois mois (Mars à Juin 2004). Sur 36 micro-projets programmés, seulement 03 ont connu un début de réalisation au 31 Décembre 2004. Le processus de l'ANADER n'a donc pas favorisé le développement de l'entrepreneuriat au niveau local.

Tableau N°10 : Résultats du processus de planification dans le pays rural de Zaliohouan dans la sous-préfecture de Gadouan (Département de Daloa).

Pays rural	Village	Activités	Résultats
Zaliohouan	Zaliohouan	Micro-projets planifiés	11
		Micro-projets réalisés	00
	Bebouo-Sibouo	Micro-projets planifiés	16
		Micro-projets réalisés	02
	Kribléguhet-Kpamizon	Micro-projets planifiés	09
		Micro-projets réalisés	01

Source : ANADER, Daloa (2004).

Cette analyse de la stratégie de développement local de l'ANADER a montré que les outils mis en œuvre sont bien adaptés au monde rural mais qu'ils ne favorisent pas la réalisation des micro-projets programmés. De ce fait, une redéfinition de la stratégie de développement local de l'ANADER est impérative.

CHAPITRE 5 : PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT

L'analyse du processus de planification locale de l'ANADER a permis de mettre en lumière ses forces et faiblesses en matière de développement de l'entrepreneuriat. Ce chapitre propose une stratégie qui permettra à l'ANADER de favoriser le développement des initiatives locales par son appui en milieu rural.

5.1. ÉLÉMENTS DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DE L'ANADER.

Cette stratégie est basée sur trois axes : L'amélioration de la stratégie de développement locale ; Le développement de la personnalité entrepreneuriale chez les jeunes et les femmes; et La contribution à la création d'un environnement propice à l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale.

AXE I : Amélioration de la stratégie de développement local

La stratégie de développement local initié par l'ANADER est la planification participative locale. Notre analyse de cette stratégie a montré qu'elle prend beaucoup de temps et exige des ressources importantes. De plus, elle ne donne pas beaucoup de latitude pour l'apprentissage sur le tas dans la mise en œuvre des actions.

Le succès du développement local repose sur trois exigences fondamentales. Premièrement, il repose sur l'implication active de nombreux acteurs et sur une communication réussie entre eux. Par conséquent, la motivation est ici une question cruciale. Deuxièmement, toute initiative de développement local requiert des résultats visibles, tangibles et, si possible, rapides. Des résultats rapides et tangibles motivent les acteurs locaux à consacrer plus de leur temps et à convaincre d'autres acteurs de se joindre au processus. Par conséquent, élaborer des propositions viables, pratiques et qui peuvent être rapidement mises en œuvre est un objectif essentiel au début de toute initiative de développement local. Troisièmement, une initiative réussie de développement local se construit grâce à la motivation d'individus de poursuivre un projet, ainsi qu'à la volonté et la capacité de nombreux individus à formuler une vision partagée qui va orienter le projet. En outre, de nombreux projets ne pourront réussir que si plusieurs individus collaborent. Il n'est pas

raisonnable de suggérer des projets que les acteurs locaux ne trouvent pas plausibles, ou encore des projets qui impliquent la collaboration d'acteurs qui ne peuvent pas imaginer travailler ensemble. Le développement local est donc basé sur l'esprit de coopération des acteurs. C'est lorsque toutes ses conditions sont remplies que la population peut décider qu'il serait utile de penser de manière plus stratégique et d'avoir un plan stratégique. La planification se présente alors comme un résultat d'une initiative de développement local, et non son amorce.

Nous proposons donc pour l'ANADER une nouvelle stratégie de développement local : l'Evaluation Participative des Avantages Compétitifs ou PACA.

Le PACA vise à démarrer ou réorienter des initiatives de développement local. Cette stratégie combine le concept de compétitivité avec les principes d'évaluation rapide participative, dans le but d'identifier des activités qui peuvent être rapidement mises en œuvre pour stimuler une économie locale. Le PACA permet non seulement d'analyser le potentiel économique, mais également le potentiel pour l'action collective. La stratégie du PACA ne vise pas les grands projets. Elle permet de promouvoir des projets qui peuvent paraître initialement timides et modestes, mais qui vont initier un processus d'apprentissage et, avec le temps, un changement de paradigme. Le point principal, cependant, n'est pas de submerger les populations locales avec une multitude de propositions, mais plutôt de limiter le nombre de propositions et de les réduire à celles qui correspondent à trois critères : Est-ce que cela peut être réalisé avec des ressources locales ? Est-ce que cela peut être mis en œuvre rapidement ? Est-ce qu'un résultat visible peut être atteint dans les trois mois qui suivent ? Le PACA est surtout approprié pour des localités où les acteurs locaux ont peu d'expérience en matière de développement local. L'un des objectifs est de s'assurer que des personnes locales influentes participent à la stratégie du PACA. Si la représentation locale et la participation sont améliorées, la mise en œuvre des activités n'en sera que plus dynamique, avec une perspective réelle d'émergence d'un processus durable de développement local.

AXE II : Développer la personnalité entrepreneuriale des jeunes et les femmes.

Les femmes constituent les assises et les ancrages du monde rural. Elles en sont la partie stable et transmettent la culture. Elles sont aussi souvent gardiennes du sens du développement de la communauté rurale. De plus, l'affirmation identitaire des jeunes et de leurs regroupements peut mettre en valeur leurs talents et capacités. Ils constituent la force vive des actions de développement.

Pour développer la personnalité entrepreneuriale des jeunes et de femmes, il faudra dans un premier temps les sensibiliser au concept d'entrepreneuriat en milieu rural. Cette sensibilisation peut se faire tout au long du processus de développement local. Dans un deuxième temps, des séances de formation de courte durée doivent être organisée pour améliorer les habiletés et les compétences des entrepreneurs potentiels. En effet, dans un contexte où les mauvaises décisions de gestion sont souvent considérées comme une des causes principales de l'échec d'un projet d'entreprise, la présente action consiste à organiser une formation de courte durée au cours du processus de planification pour les potentiels entrepreneurs en vue de les initier aux meilleures pratiques de gestion. Aussi, il serait pertinent de promouvoir ici la pratique du mentorat. En effet, la pratique mentorale s'inspire d'une démarche qui a permis, tout au long de l'histoire, de transmettre les connaissances d'un individu à un autre ou d'une génération à une autre. Le mentorat s'inscrit parmi les meilleures stratégies susceptibles de favoriser, chez les ruraux, l'intégration de savoir dits informels. Enfin, l'organisation de colloques annuels est un moyen de développement de la personnalité entrepreneuriale. En effet pendant les vacances scolaires, de grandes manifestations de loisirs réunissent plusieurs jeunes. Ces moments, auxquels l'ANADER est souvent conviée pour donner des conférences, peuvent servir pour l'organisation d'un colloque regroupant les intervenants en entrepreneuriat du milieu.

AXE III : Contribuer à la création d'un environnement propice à l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale

L'ANADER doit favoriser l'engagement des élus locaux à soutenir le développement de l'entrepreneuriat. En effet, compte tenu du rôle de plus en plus actif dévolu aux collectivités locales en matière de développement économique et, par le fait même à leurs élus, il est essentiel que ces derniers reconnaissent toute l'importance de la contribution de l'entrepreneuriat dans le développement local.

Dans ce contexte, les collectivités ont avantage à promouvoir, au niveau local, la création d'une structure avec une mission semblable à celle des CLD du Québec. Une structure dont la mission sera de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur leur territoire dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement et le conseil général. Le but sera de constituer un guichet multiservice à l'entrepreneuriat géré par le milieu local et offrant des services de base en matière de soutien à l'entrepreneuriat. Cette structure travaillera en étroite collaboration avec l'ANADER qui a déjà une expertise en milieu rural. L'entrepreneuriat doit ainsi être présenté comme une variable incontournable en matière de développement socioéconomique des communautés locales et régionales. L'ANADER doit également associer les partenaires socio-économiques du milieu au processus de développement local. En effet, avant le démarrage du processus, les EPL doivent sensibiliser les différents partenaires socio-économiques du milieu. Cette sensibilisation vise à favoriser la participation de ces partenaires à la réalisation des objectifs de développement du PDL. Leur participation pourrait se traduire par un soutien financier ou matériel aux micro-projets définis dans les PDL.

5.2. MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'INTERVENTION

La mise en œuvre de la stratégie proposée requiert pour l'ANADER une nouvelle démarche et des activités adaptées. Cette nouvelle démarche comprend trois étapes :

- Le Diagnostic Global Participatif (DGP). C'est le point de départ de la démarche.

L'innovation ici sera de faire d'abord un premier diagnostic au niveau du pays rural afin de dégager une vision partagée du développement local. C'est au cours de ce diagnostic, qu'il sera réellement mis en œuvre la stratégie PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage). Le but du PACA est de faire apparaître le potentiel économique d'un milieu local et les secteurs les plus prometteurs en termes de croissance. Il s'agit d'un ensemble d'outils qui permettent d'identifier les avantages et les désavantages compétitifs d'un milieu et de stimuler l'économie locale avec des propositions pratiques (annexe 10).

Un deuxième diagnostic, plus approfondi, sera ensuite réalisé au niveau du village avec les outils habituels.

- La planification participative. C'est la deuxième étape de la démarche proposée.

La planification participative vise l'intégration des résultats du diagnostic participatif dans une démarche cohérente. Cette démarche fait le lien entre les problèmes et les solutions. Elle détermine aussi les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats visés.

L'étape de planification du processus de développement local de l'ANADER est pertinente et adapté au milieu rural. Seulement quelques modifications pourraient y être apportées. Dans un premier temps, il est pertinent de faire une planification sur une courte période de six mois à un an à partir de projets qui sont plus faciles à réaliser. Leur impact est moindre sur le développement, mais très positif sur la motivation. Cette étape ne doit pas nécessairement mobiliser le plus grand nombre d'acteurs. On peut chercher à mobiliser les leaders qui sont les plus ouverts à l'innovation.

- Suivi-évaluation participatif des projets. Le suivi-évaluation participatif des projets est un instrument de pilotage des activités vers les résultats prévus. Il permet d'élaborer de la documentation conduisant à l'amélioration de la qualité des performances. Un outil de suivi-évaluation participatif est le *benchmarking* participatif ou analyse comparative participative (annexe 10).

La démarche proposée donne lieu à trois types d'activités :

- Motivation et mobilisation. Il n'est pas possible de mobiliser tout le monde autour d'un projet de développement local. Il faut mobiliser d'abord ceux qui peuvent avoir des effets d'entraînement sur les autres et donner de la crédibilité à la démarche. Il y a trois types de personnes qui font la différence :

- Les personnes à relations. Elles ont un grand nombre de relations avec d'autres. Elles sont crédibles et peuvent identifier des ressources.

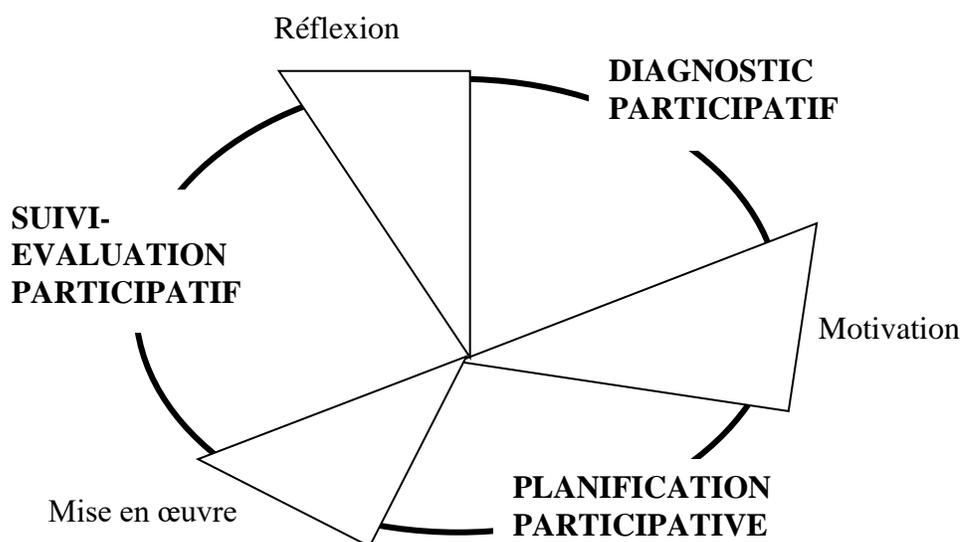
- Les dénicheurs. Elles sont capables d'identifier rapidement des opportunités d'affaires.

- les vendeurs : Elles sont capables de persuader et de convaincre.

- Mise en œuvre. La mise en œuvre est une étape cruciale. Elle demande du dynamisme, de l'énergie et du sens commun. Il faut tenir compte des moyens financiers et de l'expertise dont on dispose. Au départ d'une démarche de développement local, il faut privilégier les activités qui sont possibles à réaliser avec les ressources disponibles localement, rapidement, et qui ont le potentiel de donner des résultats visibles et rapides, pas plus de trois mois.

- Réflexion et ajustement. La démarche proposée implique une réflexion à des activités innovantes et l'ajustement des activités existantes. Pour innover, il faut s'inspirer de nouvelles idées et de nouvelles expériences. L'ajustement intervient d'une façon continue et incrémentielle.

Schéma 6 : Nouvelle démarche de l'ANADER



5.3. SUIVI DE LA STRATÉGIE

La Direction Générale de l'ANADER assumera la coordination de la réalisation de la stratégie. Sa mise en œuvre sera confiée au Département Vulgarisation et Innovations Technologiques (DVIT) à travers les Équipers de Planification Local.

Un comité, formé d'un représentant de la Direction Générale, du DVIT et du Département Appui aux Organisations Professionnelles Agricoles, sera chargé de s'assurer du suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

La Direction Générale assurera, en outre, tous les moyens (financiers et matériels) nécessaires à la réalisation de la stratégie.

5.4. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

Les gains en matière d'entrepreneuriat sont souvent très difficiles à mesurer. Cependant nous pouvons définir trois indicateurs principaux pour apprécier l'effet à moyen et à long de la stratégie :

- Le nombre d'individus ayant l'intention de se lancer en affaires.
- Le nombre de groupement de femmes ou de jeunes créés.
- Le nombre d'initiatives locales ayant émergés dans les pays ruraux.

5.5. CONDITIONS DE SUCCÈS DE TRANSFÉRABILITÉ

Aucun développement local ne ressemble à un autre. Aussi, miser sur une reproduction ou un transfert possible semble en ce domaine aléatoire. Cependant pour mettre sur pied notre stratégie, nous nous sommes inspirés du modèle québécois. Le succès de notre stratégie est donc conditionné par plusieurs facteurs en relation avec les différents acteurs intervenants dans le processus de développement local de l'ANADER.

- Au niveau de l'ANADER. Dans sa logique d'être le partenaire privilégié du monde rural, la Direction générale de l'ANADER doit fait preuve d'esprit d'ouverture face aux propositions faites pour améliorer sa stratégie de planification participative locale.

La capacitation des Équipers de Planification Locale est la mesure essentielle que la Direction Générale de l'ANADER doit soutenir pour assurer le succès de la stratégie proposée.

- Au niveau des populations locales. Les populations locales doivent adhérer aux innovations apportées. Etant donné que l'entrepreneuriat est l'outil d'intégration sociale par excellence, un dialogue social doit être instauré au niveau local.

- Au niveau de la politique nationale d'appui à l'entrepreneuriat L'État doit faire preuve d'une volonté manifeste de favoriser l'émergence des initiatives locales au niveau rural. Le processus de décentralisation en cours en Côte-d'Ivoire s'inscrit bien dans cette logique. L'État doit donner aux conseils généraux la compétence de mettre en place des structures ayant la même mission que les CLD du Québec. Ces structures vont appuyer l'ANADER dans sa stratégie de planification locale.

5.6. PLAN D'ACTION DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'INTERVENTION

Le tableau N°11 récapitule l'ensemble des actions qui concourent à la mise en œuvre de la stratégie proposée.

Tableau N°11 : Plan de mise en œuvre de la nouvelle stratégie

AXES DE LA STRATEGIE	ACTIONS	Résultats	RESPONSABLES		Partenaires	Échéance
			Exécution	Suivi		
AXE 1 : Amélioration de la stratégie de développement local de l'ANADER.	Former les EPL à la méthodologie du PACA	Les 36 EPL maîtrisent la méthodologie du PACA	Expert en PACA	Direction Générale	Université Senghor	Septembre 2007
	Organiser des ateliers d'adaptation des instruments du PACA au milieu rural.	03 ateliers organisés Des instruments pratiques mis en place.	DVIT	Direction Générale	Université Senghor	Décembre 2007
	Mise en œuvre de la nouvelle stratégie	Meilleure implication des populations locales	EPL	DVIT	Intervenants socio-économiques du milieu	Janvier 2008
AXE 2 : Développement de la personnalité entrepreneuriale chez les jeunes et les femmes	Sensibiliser les jeunes et les femmes à l'entrepreneuriat	L'esprit d'entreprise est développé.	EPL	DVIT	Agence pour l'entrepreneuriat	-
	Former les jeunes et les femmes aux compétences et habiletés d'un entrepreneur	- Des modules de formation en entrepreneuriat sont élaborés. - Les jeunes et les femmes des pays ruraux possèdent des compétences en entrepreneuriat.	EPL	DVIT	Agence pour l'entrepreneuriat	Mars 2008

Plan d'action (Suite).

AXES DE LA STRATEGIE	ACTIONS	Résultats	RESPONSABLES		Partenaires	Échéance
			Exécution	Suivi		
AXE 3 : Contribution à la création d'un environnement propice à l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale.	Sensibiliser les élus locaux (plus particulièrement les conseils généraux) à l'entrepreneuriat en milieu rural.	Mise en place d'une structure semblable aux CLD du Canada.	DVIT, EPL	DVIT	CLD de la MRC de Charlevoix-Est. Conseils généraux	Septembre 2008
	Sensibiliser les autres partenaires du milieu (ONG...).	Meilleure implication des partenaires locaux dans les activités locales de promotion de l'entrepreneuriat.	EPL	DVIT	Agence pour l'entrepreneuriat Conseils généraux	Décembre 2007

CONCLUSION

Cette étude a montré que la stratégie de planification participative locale de l'ANADER est pertinente. Cependant, elle n'a pas permis de développer l'entrepreneuriat en milieu rural ivoirien. La redéfinition de cette stratégie s'est donc avérée impérative. De ce fait, la stratégie de développement alternative que nous proposons à l'ANADER est l'Évaluation Participative des Avantages Compétitifs.

Pour aboutir à cette proposition, nous avons dans un premier temps exploré les théories sur le développement local et sur l'entrepreneuriat. Cette exploration nous a permis de faire le lien entre ces deux concepts. Le développement de l'entrepreneuriat au niveau local impulse le développement local. C'est ainsi que plusieurs modèles proposant des stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local ont été construits et mis en œuvre. Dans un deuxième temps, nous avons conçu un modèle de développement de l'entrepreneuriat basé sur trois dimensions : la gestion du développement, le développement de la culture entrepreneuriale et l'environnement entrepreneurial. A partir de ce modèle, nous avons recueilli des données au Centre Local de la MRC de Charlevoix-Est et à l'Agence Nationale d'Appui au développement Rural. Ce qui a fait ressortir les forces et les faiblesses des pratiques de développement local de ces deux organismes en matière de développement de l'entrepreneuriat. Le CLD participe activement au développement de la MRC de Charlevoix-Est en collaborant à la création d'emplois. Il est ainsi devenu le carrefour du développement économique de la MRC. Cependant à l'ANADER, les pratiques n'ont pas d'impact sur l'entrepreneuriat. En effet, au moment de la mise en œuvre, l'équipe de planification s'aperçoit que les populations locales ne croient pas en la possibilité de mettre en œuvre les initiatives issues du processus.

A partir de l'expérience que nous avons acquise par notre présence à Charlevoix et en nous appuyant sur les compétences théoriques acquises pendant notre formation à l'Université Senghor, nous avons proposé pour l'ANADER une nouvelle stratégie d'intervention : l'Évaluation participative des avantages compétitifs ou PACA en anglais. Cette stratégie combine le concept de compétitivité avec les principes d'évaluation

rapide-participative. Le but est d'identifier des activités qui peuvent être rapidement mises en œuvre pour stimuler une économie locale en considérant non seulement les potentiels économiques mais également, et surtout, la motivation et la capacité d'agir des acteurs locaux. Étant donné que la méthodologie du PACA a été utilisée avec succès dans de nombreux pays en développement, et étant donné l'expertise acquise par l'ANADER en matière de développement local, nous n'avons pas de doute quant à la réussite de cette méthodologie en Côte-d'Ivoire. Cependant certaines conditions doivent être remplies pour accompagner ce processus. Ainsi comme à Charlevoix, tous les acteurs locaux doivent s'impliquer activement dans le processus. A cet effet, l'ANADER a ici un rôle important de mobilisateur à réaliser. Notamment, cette agence doit sensibiliser les collectivités locales (conseils généraux) pour la création au niveau local d'un guichet multiservice de soutien à l'entrepreneuriat à l'instar des CLD du Québec. Le processus de décentralisation en cours en Côte-d'Ivoire devrait offrir un environnement favorable à la mise en place de telles structures.

Aussi, la création de centres locaux de développement doit faire partir d'un ensemble de mesures qui définissent une politique gouvernementale de développement local et régional. Comment cette politique doit-elle être définie pour la Côte-d'Ivoire et comment doit-elle intégrer le développement de l'entrepreneuriat ? Des études ultérieures sur les politiques de développement de l'entrepreneuriat en Côte-d'Ivoire pourront apporter une réponse à cette question.

ANNEXES

- Annexe 1** : Compétences et habiletés d'un entrepreneur.
- Annexe 2** : Tableau du cadre conceptuel.
- Annexe 3** : Collecte prévue des données selon les dimensions de l'analyse.
- Annexe 4** : Liste des personnes rencontrées.
- Annexe 5** : Les guides d'entretien.
- Annexe 6** : Canevas de plans d'affaires.
- Annexe 7** : Présentation des différents fonds du CLD.
- Annexe 8** : Présentation de la MRC de Charlevoix-Est.
- Annexe 9** : Profil socio-économique de la Côte-d'Ivoire.
- Annexe 10** : Présentation du PACA et de l'étalonnage participatif.

Annexe 1 : Compétences et habiletés d'un entrepreneur.

Catégorie	Habiletés	Auteurs
Compétences entrepreneuriales	Capacités à identifier des opportunités d'affaires	(Baum, 1995), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Kirner, 1979), (Milton, 1989), (Vesper, 1989)
	Capacité à élaborer une vision d'entreprise	(Filion, 1989), (Chandler & Jansen, 1992), (Hambrick & Crozier, 1985), (Milton, 1989)
	Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires	(Aldrich & al., 1987), (Bird & Jelinek, 1988), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Ibrahim & Goodwin, 1986)
	Capacité à gérer son travail	(Bird & Jelinek, 1988), (Deeks, 1976)
Compétences managériales	Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise	(Ibrahim & Goodwin, 1986), (Lumpkin & al., 1988), (Hofer & Sandberg, 1987)
	Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise	(Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990)
	Capacité à diriger du personnel	(Baum, 1995), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Hofer & Sandberg, 1987), (Ibrahim & Goodwin, 1986)
	Capacité à résoudre des problèmes	(Deeks, 1976)
	Capacité à contrôler les activités de son entreprise	(Deeks, 1976), (Herron, 1990)
	Capacité à négocier	(Deeks, 1976), (Hofer & Sandberg, 1987)
Compétences techniques	Capacité à gérer les opérations	(Chandler & Jansen, 1992), (Deek, 1976), (Lorrain & Dussault, 1988)
	Capacité d'une gestion financière	(Deeks, 1976), (Ibrahim & Goodwin, 1986), (Lorrain & Dussault, 1988), (Luk, 1996), (Lumpkin & al., 1988)
	Capacité d'une gestion des ressources humaines	(Deeks, 1976), (Ibrahim & Goodwin, 1986)
	Capacité d'une gestion marketing et des ventes	(Deeks, 1976), (Lumpkin & al., 1988), (Lorrain & Dussault, 1988), (Luk, 1996), (Hand & al., 1987), (Smart & Conant, 1994)
	Capacités à gérer les lois et les règlements gouvernementaux	(Deeks, 1976)

Source : Bayad, M. (2006).

Annexe 2 : Tableau du cadre conceptuel de l'étude.

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un processus de développement local.	Appui à l'émergence des projets d'initiatives locales.	- L'information. - L'animation. - L'action.	1- Aptitude des organisations locales dans la transformation des capacités individuelles en résultat organisationnel. 2- Participation de la population à l'élaboration de projet de société dans le milieu.
	Promotion de la culture entrepreneuriale.	- <i>La capacité d'autonomie.</i> - <i>La responsabilisation.</i> - <i>La créativité.</i> - <i>La solidarité.</i> - <i>Le leadership.</i>	3- Taux d'emploi. 4- Taux de chômage. 5- Indicateur de développement économique. 6- Revenu personnel. 7- Répartition de l'emploi par grand secteur d'activités.
	Instauration d'un environnement entrepreneurial adéquat.	- Gouvernance locale.	8- Participation communautaire à la prise de décision. 9- Partenariat. 10- Ouverture sur le monde. 11- Existence d'institutions de formation en entrepreneuriat. 12- Diminution de l'exode rural.

Annexe 3 : Collecte prévue des données selon les dimensions d'analyse.

Dimension d'analyse.	Entretiens.	Observation participative.	Principaux documents.
Gestion du développement.	Organismes d'appui : <ul style="list-style-type: none"> - CLD, - CEC, - PJC, - Charlevoix au boulot, - SADC, - CLE; - AGTF Entrepreneurs locaux	CLD CEC PJC	Rapports annuels (1998 à 2005). PALEE (2002-2005) Politique de soutien au développement local et régional (2001). Politique nationale de la ruralité (2001). Pacte rural. Le Québec chiffres en main (2004). Plan d'affaires.
Promotion de la culture entrepreneuriale.	Entrepreneurs locaux Organismes d'appui Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation - Québec	CLD CEC PJC	Rapports annuels (1998 à 2005). PALEE (2002-2005) Politique de soutien au développement local et régional (2001). Politique nationale de la ruralité (2001). Pacte rural. Le Québec chiffres en main (2004). Plan d'affaires.
Instauration d'un environnement entrepreneurial adéquat.	Élus locaux. MRC Charlevoix-Est. CRE Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation - Québec	-	Rapport annuel d'activités

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées dans la MRC de Charlevoix-Est .

Personne rencontrée	Fonction	Organisme
<u>ENTREPRENEURS</u>		
- Mme Danielle RICARD.	Co-Propriétaire	Champignons Charlevoix de la Rivière Malbaie
- Daniel GIRARD.	Propriétaire	Pêcheries Daniel GIRARD, inc de St-Irénée.
- Mme Louisel GIRARD.	Directrice	Coopérative de câblodistribution de Notre-Dame des Monts.
- Rhéal SEGUIN.	Propriétaire	L'auberge le relais des hautes gorges de St-Aimé-des Lacs.
- Albert CHIASSON.	Propriétaire	Artisan menuisier à Clermont.
- Luc TREMBLAY.	Président-directeur.	FIBROTEK.
<u>ORGANISMES D'APPUI</u>		
- Pierre ASSELIN	Membre du CA	CLD – Charlevoix - Est
- Guy NERON.	Directeur	
- Martin TREMBLAY	ADE	
- Mme Sophie BOUCHARD	ADE	
- Mme France DELORME.	ADC	
- Mme Huguette MARIN.	ADR	
- Brunot TURCOTTE	Directeur	CLE - Malbaie
- Mme Marilyne DESBIENS	Coordonnatrice	SADC - Charlevoix
- Mme Annie GIRARD	Coordonnatrice	CEC
- Mme Lyne TREMBLAY	Agente de migration	PJC
- Mme Claudine EMOND	Coordonnatrice	Charlevoix au boulot
- Mme Sonia MAURICE	Coordonnatrice	AGTF
- Pierre GIRARD	Directeur	MRC – Charlevoix-Est
- Mme TREMBLAY	Directrice	CRE - Québec
- DROLET	Directeur du développement régional	Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation - Québec
<u>ÉLUS LOCAUX</u>		
- Pierre Asselin	Préfet de la MRC de Charlevoix-Est Maire de St-Siméon	MRC – Charlevoix-Est Municipalité de St-Siméon

Annexe 5 : Guides d'entretien.

GUIDE D'ENTRETIEN GENERAL I : Organisations Locales

Introduction :

Présentation personnelle

But de l'entretien

Axe I : Création et mandat de l'organisation.

- Dans quel contexte votre organisation a-t-elle été créé?
- En quelle année?
- Quel est son mandat?

Axe II : Stratégie d'intervention.

- Quels sont vos champs d'intervention?
- Quelle est votre méthodologie d'intervention?
- Quel est votre regard sur cette méthodologie?

Axe III : Outils utilisés.

- Quels outils utilisez vous pour intervenir?
- Comment ces outils ont-ils été conçus?
- Quelle est leur pertinence?
- Trouvez-vous ces outils suffisants et adéquats?

Axe IV : Promotion de l'entrepreneuriat.

- Quelle est votre politique entrepreneuriale?
- Quelles sont vos relations avec les entrepreneurs?
- Comment l'entrepreneuriat contribue-t-il au le développement Local de Charlevoix-Est?

Conclusion : Bilan et perspectives.

- Quels sont vos résultats en ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat?
- Quels sont les pistes d'amélioration pour la promotion entrepreneuriale dans Charlevoix-est?

GUIDE D'ENTRETIEN GENERAL II : Entrepreneurs.

Introduction :

Présentation personnelle

But de l'entretien

Axe I : Cheminement de l'entrepreneur.

- Quel est votre cheminement de carrière?
- Qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur?
- Selon vous, quelles compétences doit avoir un entrepreneur en région?

Axe II : Connaissance du territoire.

- Comment envisagez-vous l'avenir de votre région?
- Quels sont les forces et les atouts qui permettraient aujourd'hui de relever ces défis? Quels seraient ceux à acquérir?
- Quels sont les liens de collaboration entre les entrepreneurs de la région?

Axe III : Rapport avec le CLD ou tout autre organisme d'appui.

- Quelle différence faites-vous entre les anciens organismes d'appui et les nouveaux organismes d'appui?
- Est-ce que vous noter des différences entre les services et les programmes offerts?
- Quelles attentes avez-vous envers les organismes d'appui, principalement envers le CLD?

Axe IV : Amélioration des conditions de vie.

- Que pensez-vous de la politique entrepreneuriale du CLD?
- Êtes-vous satisfait des résultats de votre entreprise?
Votre entreprise contribue-t-elle à l'amélioration de votre condition de vie?

Conclusion : Bilan et perspectives.

- Comment envisagez-vous l'avenir de vos relations avec le CLD pour le développement de votre entreprise?

GUIDE D'ENTRETIEN GENERAL III : Élus locaux.

Introduction :

Présentation personnelle

But de l'entretien

Axe I : Cheminement de l'interviewé.

- Quel est votre cheminement de carrière?
- Qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur?

Axe II : Connaissance du territoire.

- Comment envisagez-vous l'avenir de votre région?
- Quels sont les forces et les atouts qui permettraient aujourd'hui de relever ces défis? Quels seraient ceux à acquérir?
- Quels sont les liens de collaboration entre les entrepreneurs de la région et les élus locaux?

Axe III : Politique entrepreneuriale et développement local.

- Quelles est votre politique pour le développement local dans Charlevoix-Est?
- Quelles est votre politique pour le développement de l'entrepreneuriat dans la région?
- Quelle différence faites-vous entre les anciens organismes d'appui et les nouveaux organismes d'appui?
- Est-ce que vous noter des différences entre les services et les programmes offerts?
- Quelles attentes avez-vous envers les organismes d'appui, principalement envers le CLD?
- Quel est votre regard sur l'entrepreneuriat dans la région?

Axe IV : Amélioration des conditions de vie de la population locale.

- Pensez-vous que la politique entrepreneuriale contribue à l'amélioration des condition de vie des population dans Charlevoix-Est?
- Êtes-vous satisfait des résultats de la politique entrepreneuriale?

Conclusion : Bilan et perspectives.

- Comment envisagez-vous l'avenir de ..

Annexe 6: Canevas de plans d'affaires.

PLAN D'AFFAIRES D'ECONOMIE TRADITIONNELLE

1.0 LE PROJET

- 1.1 PRESENTATION DU PROJET
- 1.2 HISTORIQUE
- 1.3 OBJECTIFS
- 1.4 FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET

2.0 LES PROMOTEURS DU PROJET

- 2.1 FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE
- 2.2 STRUCTURE DE PROPRIETE FINANCIERE ET %DE PROPRIETE DES PARTENAIRES
- 2.3 PARTAGE DES TACHES, ROLES, COMPETENCES
- 2.4 CURRICULUM VITAE
- 2.5 BILAN PERSONNEL

3.0 MARKETING

- 3.1 DESCRIPTION DES PRODUITS ET DES SERVICES OFFERTS
- 3.2 DETAILS SUR LES PERMIS, LES BREVETS ET LES FORMES DE L'INDUSTRIE
- 3.3 CLIENTELE CIBLE
- 3.4 ANALYSE DE MARCHÉ
- 3.5 CONCURRENCE
- 3.6 STRATEGIE DE PRIX
- 3.7 STRATEGIE DE PROMOTION
- 3.8 STRATEGIE DE PROMOTION

4.0 OPERATION ET PRODUCTION

- 4.1 FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENT
- 4.2 MAIN-D'ŒUVRE
- 4.3 INSTALLATIONS PHYSIQUES
- 4.4 LOCALISATION DE LA PLACE D'AFFAIRES ET RAISON DE CE CHOIX

5.0 CALENDRIER DES OPERATIONS

6.0 ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS

- 6.1 COUT ET FINANCEMENT DU PROJET (ACHAT D'EQUIPEMENT, ETC. ...)
- 6.2 BILAN PREVISIONNEL (3 ANS)
- 6.3 ETATS DES RESULTATS PREVISIONNELS
- 6.4 BUDGET DE CAISSE MENSUEL
- 6.5 ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITE

7.0 LES ANNEXS DU PLAN D'AFFAIRES

PLAN D'AFFAIRES D'ECONOMIE SOCIALE

1.0 LE PROJET

- 1.1 RESUME DU PROJET
- 1.1 UTILITE SOCIALE DU PROJET
- 1.2 LE LIEN AVEC LES PRIORITES LOCALES OU REGIONALES
- 1.3 OBJECTIFS SPECIFIQUES

2.0 LES PROMOTEURS DU PROJET

- 2.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE
- 2.2 MISSIONS DE L'ORGANISATION
- 2.3 HISTORIQUE
- 2.4 EXPERTISE ET REALISATION DU GROUPE PROMOTEUR
- 2.5 LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.0 MARKETING

- 3.1 DESCRIPTION DETAILLEE DES PRODUITS ET/OU DES SERVICES OFFERTS
- 3.2 ANALYSE DE MARCHÉ (VIABILITE)
- 3.3 CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE
- 3.4 POLITIQUE DE TARIFICATION
- 3.5 STRATEGIE DE PROMOTION
- 3.6 STRATEGIE DE DISTRIBUTION
- 3.7 CARNET DE COMMANDE

4.0 OPERATION ET PRODUCTION

- 4.1 FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENT
- 4.2 MAIN-D'ŒUVRE (FORMATION)
- 4.3 INSTALLATIONS PHYSIQUES
- 4.4 AMENAGEMENT PROPRE AU VOLET SOCIAL DU PROJET

5.0 ECEANCIER DES REALISATIONS

6.0 LES PARTENAIRES DU PROJET

7.0 PREVISIONS FINANCIERES

- 7.1 COUT ET FINANCEMENT DU PROJET (ACHAT D'EQUIPEMENT, ETC. ...)
- 7.2 ETATS PREVISIONNELS

8.0 LES ANNEXS DU PLAN D'AFFAIRES

Annexe 7 : Présentation des différents fonds du CLD (montants investis en 2005).

		<i>Montants engagés</i>	<i>Part des promoteurs</i>	<i>TOTAUX</i>	<i>Emplois</i>	
					<i>Crés</i>	<i>Maintenus</i>
<i>Investissements FLI</i>	<i>5 000 \$</i>	<i>50 000 \$</i>	<i>325 000 \$</i>	<i>380 000 \$</i>	<i>4</i>	<i>0</i>
Investissements SOLIDE	<i>10 000 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>10 000 \$</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Fonds Économie Sociale</i>	<i>30 605 \$</i>	<i>39 395 \$</i>	<i>14 400 \$</i>	<i>84 400 \$</i>	<i>2</i>	<i>21</i>
<i>Fonds Jeunes Promoteurs</i>	<i>5 500 \$</i>	<i>10 500 \$</i>	<i>180 185 \$</i>	<i>196 185 \$</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>Appuis aux milieux ruraux</i>	<i>12 800 \$</i>	<i>1 500 \$</i>	<i>774 000 \$</i>	<i>788 300 \$</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
<i>Entente spécifique tourisme</i>	<i>47 500 \$</i>	<i>17 400 \$</i>	<i>757 000 \$</i>	<i>821 900 \$</i>	<i>4</i>	<i>0</i>
<i>Entente spécifique agroalimentaire</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Entente de développement culturel</i>	<i>27 245 \$</i>	<i>6 100 \$</i>	<i>283 481 \$</i>	<i>316 826 \$</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Mesure STA (CLE)</i>	<i>133 260 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>448 823 \$</i>	<i>582 083 \$</i>	<i>18</i>	<i>1</i>
<i>PMVRMF-Volet II *</i>	<i>158 128 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>45 978 \$</i>	<i>204 106 \$</i>	<i>4</i>	<i>0</i>
<i>Élagage (CLE, CRÉ, Pacte rural)</i>	<i>53 900 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>11 648 \$</i>	<i>65 548 \$</i>	<i>0</i>	<i>14</i>
<i>Prospection</i>	<i>8 384 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>8 384 \$</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Autres formes d'aide</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>0 \$</i>	<i>32</i>	<i>4</i>
TOTAL	<i>492 322 \$</i>	<i>124 895 \$</i>	<i>2 840 515 \$</i>	<i>3 457 732 \$</i>	<i>71</i>	<i>42</i>

*N.B. : Les emplois créés par le programme de « Mise en valeur des ressources du milieu forestier – Volet II » sont calculés selon une moyenne de 225 jours travaillés par année.

Source : CLD de la MRC de Charlevoix-Est (2005).

Annexe 8 : Présentation de la MRC de Charlevoix-Est.

Une MRC regroupe toutes les municipalités d'un même territoire d'appartenance formant une entité administrative dont le territoire est une municipalité, au sens du Code municipal du Québec, constituée par lettres patentes délivrées par le gouvernement. Les MRC constituent ainsi un lieu de concertation privilégié où des enjeux cruciaux interpellent les élus municipaux tels l'aménagement du territoire et le développement économique et social.

Charlevoix-Est est une **municipalité régionale de comté** de la province de Québec, dans la région administrative de la Capitale-Nationale, créée le 1er janvier 1982. Avec Charlevoix celle-ci compose aussi la région de Charlevoix (la région de Charlevoix comprend Charlevoix et Charlevoix-Est).

La MRC de Charlevoix-Est est située sur la rive nord du fleuve St-Laurent. Son chef-lieu est la ville de **Clermont**. Elle est composée de 9 municipalités: 2 villes, 4 municipalités, 1 paroisse et 2 territoires non organisés.

- Population: 16 809 habitants (2005)
- Superficie: 2 370 km²

Municipalités de la MRC

Villes : Clermont , La Malbaie

Municipalités : Baie-Sainte-Catherine, Notre-Dame-des-Monts , Saint-Aimé-des-Lacs , Saint-Siméon

Paroisse : Saint-Irénée

Territoires non organisés : Mont-Élie, Sagard

Clermont et La Malbaie regroupent à elles seules 73,5 % de la population de Charlevoix-Est. Son préfet actuel (2005) est Pierre Asselin, son suppléant est Jean-Claude-Simard.

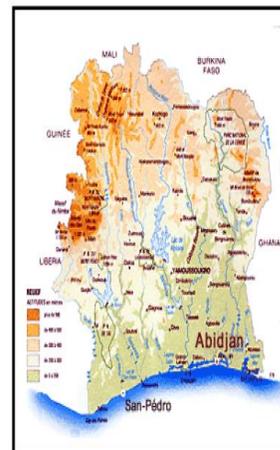


FAITS SAILLANTS

La population de la MRC de Charlevoix-Est était de 16941 habitants en 2001, ce qui constitue une diminution de 1,9% comparativement à 1996. Le nombre de ménages a cependant connu une augmentation de 4%. Le taux de scolarisation de Charlevoix-Est est inférieur au niveau régional et au niveau provincial. En 2001, par exemple, 41,3% des habitants de la MRC avaient moins d'un certificat d'études secondaires tandis que le pourcentage pour la région de la Capitale-Nationale est de 25,5% et celui à l'échelle de la province se situe à 31,7%.

La structure de l'emploi de Charlevoix-Est est favorisée dans les secteurs primaire (7%), de la construction (7,45%), des arts, spectacles et loisirs (5,3%) et hébergement et restauration (17,1%). Ces secteurs représentent 36,8% du total de la population active, ce qui est nettement supérieur à la province (15,7%). En 2001, le taux de chômage était de 15,9% en baisse par rapport à 1996 (17,4%). Par contre, il est encore de beaucoup supérieur au taux régional (7,6%) et provincial (8,2%).

Annexe 9 : Profil socio-économique de la Côte-d'Ivoire.



La République de Côte d'Ivoire se situe sur la Côte Ouest Africaine entre 4°20 et 10°50 de latitude Nord et couvre une superficie de 322 462 Km², soit 1% du continent africain.

Baignée au Sud par le Golfe de Guinée, la Côte d'Ivoire est limitée au Nord par le Mali et le Burkina-Faso, à l'Ouest par la Guinée et le Libéria et à l'Est par le Ghana.

La population ivoirienne, s'élevant en 1960 à 3 780 000 d'habitants, a atteint, en 2005, 18 154 000 habitants avec environ 46 % de ruraux. Le pays est divisé en 19 régions administratives, 58 conseils généraux et environ 1500 pays ruraux.

Capitale économique : Abidjan. Capitale Politique : Yamoussoukro

Économie

- PIB par habitant : USD 883 (2005)
- Répartition par secteurs d'activité

	Primaire	Secondaire	Tertiaire
PIB (2005)	23,3 %	22,9 %	53,8 %
Population active	49 %	14 %	37 %

Indicateurs sociaux

Espérance de vie (années) :	49,8	Population en deçà du seuil de pauvreté* :	10,8 %
Taux de mortalité infantile :	11,7 %	Indicateur de dévelop. humain – Classement :	163 ^{ème} /175
Taux d'alphabét. des adultes :	51,9 %	APD reçue par habitant (versements nets)	USD 15,0

* (moins de un dollar par jour)

Source : PNUD – Rapport mondial sur le développement humain 2005 (données 2003)

**Evolution de quelques statistiques sur
l'emploi en Côte d'Ivoire**

Indicateurs	Périodes				
	1997	1998	1999	2000	2001
1. Population active		6 254 235	6 472 747	6 700 589	6 898 928
Hommes		3 933 868	4 071 310	4 214 672	4 333 651
Femmes		2 320 367	2 401 437	2 485 998	2 556 177
Urbaine		2 381 527	2 464 733	2 551 523	2 623 552
Rurale		3 877 011	4 012 467	4 153 757	4 271 016
2. Population inactive par tranche d'âge					
Moins de 15 ans		3 058 569	3 180 711	3 292 713	3 385 665
65 ans et plus		148 090	159 036	164 636	169 283
3. Population active urbaine		2 407 888	2 544 569	2 634 170	2 708 532
Hommes		1 517 947	1 590 355	1 646 356	1 692 832
Femmes		889 941	9 542 133	987 814	1 015 699
4. Taux global d'activité des 15 ans et plus		40,7			
En milieu urbain		36,9			
En milieu rural		43,5			
5. Taux de chômage					
Demandeur de premier emploi		4,6			
Anciens occupés demandeurs d'emploi		3,3			
Abidjan		16,8			
Autres villes		6,2			
6. Demande d'emploi privée	31 335	15 222	20 000	15 489	
AGEPE	22 746	8 571	11 411	5 731	4928*
Cabinets privés de placement	8 589	6 651	8 589	9 758	
7. Offres d'emploi privé	22 470	3 124	2 470	1 813	
AGEPE	997	1 281	988	913	676*
Cabinets privé de placement	1 473	1 843	1 482	900	
8. Placement effectués	1 922	3 000	1 500	1 101	
AGEPE			153	113	65*
Cabinets privés de placement			1 347	988	
9. Nature de l'emploi en %					
Moderne		11,23			
Informel		28,38			
Agricole		60,39			
10. Effectif salarié du secteur moderne					
Administration centrale hors journalier	91 135	93 636	95 411	97 853	98 037
Etablissements publics (EPN)	13 884	10 281	9 364	8 333	7 614
Total secteur public	105 019	103 917	104 775	106 186	105 651
Immatriculés à la CNPS (secteur privé)	363 666	421 435	441 399	453 411	462 572
Retraités du secteur privé	53 008	56 973	59 822	62 800	66 715
11. Salaires nominaux moyens mensuels					
Administration	239 544	234 162	261 044	256 487	252 581
Etablissements publics	216 506	291 213	291 213	230 046	224 589
Secteurs privés					
12. Masse salariale des agents de l'Etat (En millions)					
Administration centrale (hors journaliers)	261 990	263 118	299 091	301 215	
Etablissements publics	36 026	34 862	32 688	22 970	

**Evolution de quelques statistiques sur
le secteur privé**

Indicateurs	Périodes				
	1996	1997	1998*	1999*	2000*
Nombre d'entreprises	2 537	2 972		2 927	2 927
Masse salariale en milliards de FCFA	319	490	420	442	502
Effectif hors banques et assurances	132 160	157 826	145 835	124 640	166 350

Source : BDF - INS

* Les données pour les trois années sont provisoires

Annexe 10

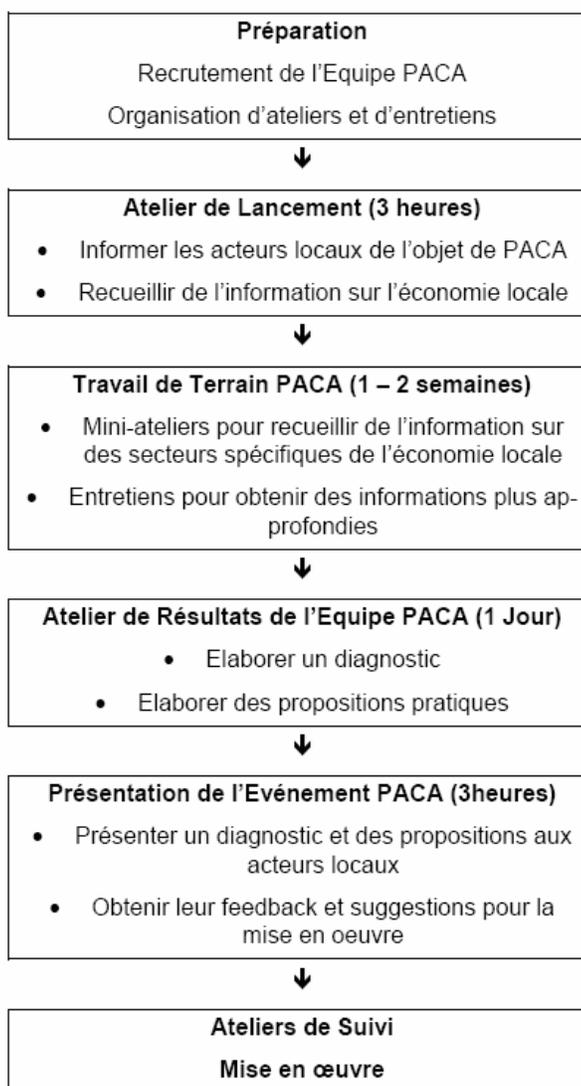
A1- Présentation du PACA.

3 A quoi ressemble un Exercice PACA?

Un Exercice PACA implique une équipe de quatre à huit personnes, pour la plupart issues de la localité en question, qui conduisent une évaluation rapide de l'économie locale : l'Equipe PACA. La séquence de leurs activités se présente ainsi : elle commence par une phase préparatoire durant laquelle des données disponibles et des informations sont évaluées. Elle se poursuit par une phase de recherche intense, qui implique les activités suivantes :

- Un atelier d'hypothèses, où l'Equipe PACA clarifie ses attentes,
- Un atelier de lancement, où des informations complémentaires sont recueillies auprès des principaux acteurs, lesquels sont en même temps informés de l'Exercice PACA,
- Des mini-ateliers, où un certain nombre de formats spécifiques sont appliqués pour recueillir, de manière très efficace, des informations ciblées sur certains secteurs,
- Des entretiens avec des entreprises clés, des institutions et des personnes ressources,
- Un atelier de résultats de l'Equipe PACA, afin d'élaborer les résultats et les propositions,

Table 1: Etapes d'un Exercice PACA



Source : Meyer-Stamer, J. (2006).

A2- Présentation de l'étalonnage (benchmarking) participatif.

Benchmarking participatif ou analyse comparative participative c'est :

S'analyser soi-même et se comparer aux leaders dans son domaine en vue d'identifier, d'adapter et d'appliquer des activités plus avantageuses et d'utiliser de manière plus efficace les ressources et les actifs.

Il importe de bien comprendre l'environnement externe et interne des leaders pour éviter le piège d'importer les meilleures pratiques qui ne sont pas adaptées.

Les différentes étapes

- **L'auto-évaluation** : réalisation d'une documentation et d'une étude participative par rapport à la vision stratégique, la manière de travailler et aux mesures à succès de sa propre organisation et ses programmes.
- **Comparaison** : sélection de ce qui doit être soumis au benchmarking. Mise en place du partenariat de benchmarking. Identification des différences et des écarts de performance.
- **Analyse et adaptation** : pourquoi atteignent de meilleures performances et qu'est-ce que je peux apprendre d'eux.
- **Mise en œuvre** : application des mesures jugées profitables.
- **Effet de retour** : mesurer les résultats de votre démarche

BIBLIOGRAPHIE

- ANADER. (2004). Rapport d'activités des EPL. Daloa.
- ASSOUNE, Audrey (2006). L'accompagnement des créateurs d'entreprises : un passage par la dyade accompagnateur-entrepreneur. xxiv^e tutorat collectif des iae 15 & 16 juin 2006, Paris : Réseau iae. (réf. du 12 janvier). <<http://www.reseau-iae.org/tutorats/tutorat1.pdf> >
- BAYAD, Mohamed (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences. (réf. du 12 Janvier 2007). <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006/089_lemetierdelentrepreneur.pdf >
- BUCHELI, Marietta (2006). La construction d'un modèle de développement émergent : le processus adopté dans un cas colombien. (réf. du 16 Novembre 2006). <http://www.univ-tlse2.fr/cerises/dossiers/dossier.ph?id_dossier=2610&idparent=250 >
- DIAKITE, B. (2004). *Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : Étude exploratoire des ethnies peule et soussou*. Thèse de Doctorat. Université Laval, Sainte-Foy. Québec, Canada.
- HOUE, P. (1996). *Les politiques de développement rural*. Paris : Economica.
- JEDLICKA, A. (1985). *Organisation moderne du développement rural*. Abidjan : Les nouvelles éditions africaines.
- JOYAL, A. et MARTINELLI, D. (2005). Le Brésil : une grande fédération à la découverte du développement local. Dans J. BRUNO et D. LAFONTAINE. *Territoires et fonctions. Tomes 2. Des pratiques aux paradigmes : Les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats*. Rimouski : Université du Québec à Rimouski (CRDT et GRIDEQ).
- JULIEN, P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- MEYER-STAMER, Jörg (2006). Évaluation participative des avantages compétitifs (PACA). (réf. Du 28 Février 2007). <http://www.mesopartner.com/publications/mp-wp1_PACA_fr.pdf>
- MINISTÈRE DU PLAN ET DU DÉVELOPPEMENT de Côte-d'Ivoire. (2004). *Planification locale participative en Côte-d'Ivoire : Guide du praticien*. Abidjan.
- NICOLET, (2003). *La décentralisation, une nécessité pour le monde rural*. Québec : Solidarité rurale du Québec.
- CLD CHARLEVOIX-EST. (2005) Rapport d'activité du CLD. Québec.
- CLD CHARLEVOIX-EST. (2004) Rapport d'activité du CLD. Québec.
- CLD CHARLEVOIX-EST. (2003) Rapport d'activité du CLD. Québec.
- RIVERIN, Nathalie. (2006). Le rôle de l'éducation pour stimuler la culture entrepreneuriale. (réf. du 12 Janvier 2007). <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/forum_automne_programmation.asp >
- TREMBLAY, S. (1999). Du concept de développement au concept de l'après-développement : trajectoire et repères théoriques. Collection « Travaux et études en développement régional », Université du Québec à Chicoutimi. (réf. du 17 Février 2006). <http://sdeir1.uqac.ca/document_12056864.html>
- PREVOST, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*. Québec : Trancontinentales inc.