



Projet VOSKOPOJE

Éléments de capitalisation
pour la pérennité et l'extension du processus

René CASPAR

Table des matières

1. <u>UNE DEMARCHE INSCRITE DANS LA DUREE</u>	3
1.1. POURQUOI UN PROJET DE DEVELOPPEMENT A VOSKOPOJË?	3
1.2. LE PROJET A-T-IL ATTEINT CE QU'IL RECHERCHAIT?	4
1.3. CE QU'ON PEUT CAPITALISER : L'IMPORTANCE DE RESPECTER DES ETAPES ET DE CHOISIR UN RYTHME DE PROGRESSION PERMETTANT L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS.	6
2. <u>QUELS RESULTATS MATERIELS ET IMMATERIELS OBTENUS ?</u>	9
2.1. LES CHIFFRES CLEFS FOURNIS DANS LE COMPTE RENDU FINAL PERMETTENT DE DRESSER UN BILAN QUANTITATIF ; IL RESSORT DE CES DONNEES LES ELEMENTS FORTS SUIVANTS	9
2.2. DES ENTRETIENS MENES AUPRES DES ACTEURS TERRITORIAUX INTERNES ET EXTERNES FONT RESSORTIR AU DELA DES RESULTATS QUANTITATIFS, L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUI A CHANGE LES MENTALITES	10
2.3. CE QU'ON PEUT CAPITALISER : DES POINTS CRITIQUES SUR LESQUELS LE PROJET ET SA DEMARCHE ONT PERMIS D'INNOVER POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITE TERRITORIALE ; LES ELEMENTS RELEVES DANS LES ENTRETIENS PARLENT D'EUX MEMES :	11
3. <u>DES EFFETS IMPORTANTS SUR LES « CAPACITES LOCALES A GENERER UNE MEILLEURE COMPETITIVITE TERRITORIALE »</u>	12
3.1. LE PROJET A CONTRIBUE FORTEMENT A DEVELOPPER DES CAPACITES TERRITORIALES:	12
3.2. AU DELA, LE PROJET ET SA DEMARCHE ONT PERMIS DE PRENDRE DES BONNES PRATIQUES TERRITORIALES MAIS AUSSI DE DEVELOPPER LES COMPETENCES SOCIALES	13
3.3. LES ELEMENTS CLES A CAPITALISER SONT CEUX DES THEMES TRANSVERSAUX QUI « ASSURENT » LA POURSUITE DU PROCESSUS ET DE LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT DANS LE FUTUR	14
4. <u>DES ELEMENTS IDENTIFIABLES, GAGES DE LA PERENNITE DE LA DEMARCHE DANS L'AVENIR</u>	15
4.1. BEAUCOUP DES THEMES ABORDES PRECEDEMMENT AUGURENT DE LA PERENNITE DU DEVELOPPEMENT DE VOSKOPOJË	15
4.2. LE RENFORCEMENT DU LIEN ENTRE LE TERRITOIRE DE VOSKOPOJË ET DE SES HABITANTS PERMET DE DYNAMISER DURABLEMENT LES ACTIVITES :	15
4.3. LES ELEMENTS CLEFS A CAPITALISER SONT CEUX QUI PERMETTENT LA CONSTITUTION ET LE RENFORCEMENT DU CAPITAL TERRITORIAL, ENSEMBLE DE « FONDAMENTAUX » A TRANSMETTRE POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE	16
5. <u>DES INSUFFISANCES A CORRIGER ET DES MARGES DE PROGRES</u>	17
5.1. LES INSUFFISANCES DU PROJET : ANIMATION LOCALE FAIBLE, PAS ASSEZ D'OUVERTURE VERS L'EXTERIEUR, UNE STRATEGIE TOURISME ENCORE PRIMAIRE,	17
5.2. L'ABSENCE DE PROGRAMMES SPECIFIQUES DE SOUTIEN A CE TYPE DE DEMARCHE EST UNE VRAIE CARENCE, CES MAIRES ET FERT SE RETROUVENT SEULS POUR SOUTENIR CETTE DYNAMIQUE	17
5.3. CE QU'ON PEUT CAPITALISER : L'ANIMATION, LA PRODUCTION D'IDEES, LE LIEN AVEC LES ACTEURS EXTERIEURS,	17

1. Une démarche inscrite dans la durée

1.1. Pourquoi un projet de développement à Voskopojë?

1.1.1. Quelques éléments sur la situation de départ,

Voskopojë c'est une commune de 5 villages, soit près de 2600 habitants dont 870 sur le village de Voskopojë lui-même ; zone de moyenne montagne (1200m) Voskopojë à été une des plus grande ville des Balkans au XVIIIe siècle (30 000 h), connectée avec Constantinople et Venise.

De ce passé glorieux détruit par les guerres il reste des « monuments de culture » et notamment la « Sixtine des Balkans », monuments et lieux de pèlerinages orthodoxes qu'il a fallu restaurer ce qui a justifié l'intervention de Patrimoine Sans Frontière (P.S.F.) dans les années 2000. Ce patrimoine culturel et historique composé aujourd'hui de 7 églises « survivantes » comporte notamment des fresques remarquables justifiant un flux touristique spécifique qui vient, visite, et... repart.

Voskopojë a une tradition d'accueil à la ferme (agritourisme) lié à la présence d'une agriculture qui est l'activité principale ; mais il existe aussi un secteur hôtelier (3 hôtels) de 90 chambres lié pour partie à l'accueil de jeunes.

L'agriculture principale source de vie est limitée par le caractère montagnoux : animaux (vaches et moutons), pommes de terre, arboriculture, mais aussi apiculture ainsi que par la faible taille des exploitations.

Les villages de Voskopojë souffrent d'un enclavement routier important ainsi que de problèmes importants d'équipements de base (électricité, eau, ...).

1.1.2. L'intervention de Fert

La restauration nécessaire des monuments de culture a créé des tensions compréhensibles dans un territoire qui ne disposait pas des équipements de base nécessaires à une vie moderne ; de plus les habitants n'avaient de toute façon aucuns moyens financiers pour entretenir les monuments restaurés... C'est pourquoi P.S.F. a fait appel à Fert en 2007 pour mettre en place un projet de développement en complément de la restauration des églises ; Fert, qui intervenait déjà en Albanie (dans la région de Korça) était orienté prioritairement vers la résolution de questions agricoles, même si très vite s'est imposée l'idée d'un plan de développement rural.

Le responsable français du projet a alors investi sur celui-ci son expérience particulière testée en Tunisie : co-analyse, implication directe des acteurs locaux, dynamique ascendante... mais ces principes se sont rapidement révélés en porte à faux avec la pratique nécessairement plus directive des responsables du patrimoine et de sa sauvegarde... ainsi qu'avec les modalités d'action des intervenants de P.S.F. (logique d'expertise). En fait ce qui s'est joué entre I.M.K./P.S.F./Fert, au delà des sensibilités c'est une différence radicale de postures ; posture d'expertise qui dit ce qui doit être fait contre posture de développeur qui appui les acteurs locaux dans leur recherche de ce qui peut être fait, ce qu'ils veulent faire, ce qui doit être fait... Ceci a conduit au retrait de P.S.F. en 2009 et à l'intervention d'une personne capable d'intervenir en appui-conseil sur les questions de valorisation

économique de l'ensemble du patrimoine, terme qui englobe bien plus que les églises dont la restauration doit continuer...

1.1.3. Objectifs et finalités du plan de développement rural de Voskopojë

Centré sur l'acteur local expert de son propre développement, le plan de développement stratégique co-produit avec ceux-ci affiche un ensemble de règles s'imposant aux programmes prioritaires qui ont été choisis collectivement.

En ce qui concerne les finalités, celles -ci sont explicitement économiques : il faut augmenter la capacité de production de l'agriculture, mieux valoriser le patrimoine, développer l'artisanat, ceci afin d'augmenter les revenus. Mais au delà de ces aspects quantitatifs importants ce qui est en jeu c'est de modifier les comportements attentistes et de générer des capacités d'initiative grâce à la démarche proposée.

Les objectifs du projet sont alors de trois ordres:

- soutenir les initiatives permettant de développer les revenus des habitants,
- soutenir l'organisation des acteurs et la structuration des initiatives,
- capitaliser pour transférer à d'autres secteurs et d'autres régions.

Les premières notes méthodologiques précisent par ailleurs les modes d'intervention du projet et les étapes ; on peut retenir notamment la volonté clairement affichée de mettre en place une animation permanente et un soutien multiforme aux initiatives ainsi qu'un accompagnement des projets communs ou collectifs.

En ce qui concerne la structuration des acteurs elle se révélera être une préoccupation permanente des responsables franco-albanais (Fert + Adad) afin de générer progressivement une véritable gouvernance territoriale.

1.2. Le projet a-t-il atteint ce qu'il recherchait?

1.2.1. Le déroulement dans le temps

- ✓ C'est en 1999-2000 que le travail commun P.S.F. /I.M.K. débouche sur des chantiers d'été pour restaurer les églises ; à la même époque, Fert travaille sur des questions agricoles avec Adad dans la région albanaise de Korça.
- ✓ En 2004 une mission conjointe P.S.F./Fert se déroule à Voskopojë.
- ✓ En 2005 ces 4 protagonistes se retrouvent ensemble à trois jours de formation organisés par Sol & Civilisation sur l'approche du développement rural et l'audit patrimonial ; celui-ci se déroule la même année sur le dernier semestre et donne lieu à une semaine de restitution; il faut noter qu'outre les acteurs directs, une vingtaine d'acteurs extérieurs ont été enquêtés.
- ✓ L'audit a donné la matière à la rédaction d'une proposition de plan stratégique ; mais les objectifs de ces entretiens étaient aussi une mobilisation des acteurs clés et une réunion de ceux-ci après les avoir identifiés.

- ✓ Un séminaire final a réuni l'ensemble des acteurs interrogés, à Korça pour exposer les principales orientations et les priorités à choisir et susciter l'engagement des pouvoirs publics.
- ✓ En 2006, rédactions finales d'un plan stratégique.
- ✓ En 2007, acceptations et financement par l'Union Européenne en complément de Fert puis lancement du projet.

On est donc, et c'est là un facteur de sa réussite, sur une préparation de plus de deux ans qui a laissé le temps de la maturation.

Le projet prend fin en octobre 2012, avec des résultats significatifs et la création d'une association de développement territoriale qui souhaite continuer et élargir la dynamique initiée.

1.2.2. Le contenu du plan stratégique

- ✓ Le plan souligne l'importance d'une intégration entre les 5 villages mais aussi avec les différents niveaux administratifs.
- ✓ Il souligne les problèmes évidents que sont l'exode des jeunes, le manque d'infrastructures, la faiblesse des moyens.
- ✓ De ceux-ci naissent d'autres problèmes d'isolement et de pénuries diverses.
- ✓ Tous les secteurs de l'activité locale sont balayés afin d'établir des cohérences et d'apporter un maximum d'éléments pour choisir ; ce choix se fait à travers une série de réunions thématiques qui permettent d'examiner successivement trois questions : les problèmes majeurs, les éléments stratégiques, les priorités technico-économiques mais aussi dans le temps.
- ✓ Les propositions retenues concernent ainsi aussi bien les infrastructures que les différents secteurs économiques (agriculture et élevage, tourisme et culture, artisanat et autres activités), ou l'environnement, la santé, l'éducation.
- ✓ Un point particulièrement important pour la mise en œuvre et la responsabilisation est l'accord sur un dispositif de gestion définissant et articulant des fonctions et des responsabilités : groupes thématiques qui proposent et mettent en œuvre, groupe d'appui qui permet une confrontation entre les groupes et instruit, comité de pilotage qui décide; ces différentes instances bénéficient du soutien d'un dispositif de facilitation : animation locale et appui technique d'Adad, soutien méthodologique et technique de Fert et P.S.F.

1.2.3. Résultat et jugement global

La finalité du programme est explicitement économique (augmentation des revenus) : au vu de choix réalisés « à la base » sont lancés des expérimentations préalables au montage d'opérations en vraie grandeur et communes, c'est-à-dire partagées et pilotées par un groupe.

L'enjeu est clairement de responsabiliser les bénéficiaires et d'élargir à d'autres en concevant dès le départ un mode de gestion transparent et démocratique, reposant sur la mise en débat, la confrontation, la validation et le choix collectif.

Cette manière de faire collaboratrice a parfaitement fonctionné pour les groupes agricoles tant il est vrai que l'analyse des problèmes et l'élaboration

de solutions étaient claires et facilement partageables dès lors que les intérêts individuels se trouvaient régulés par les décisions de groupe.

En ce qui concerne le tourisme et le patrimoine, la situation est moins évidente et les résultats ont été plus longs à se manifester ; à cela de nombreuses raisons dont les tensions à propos du patrimoine religieux ne sont qu'un aspect. Outre l'élargissement tardif de la réflexion à l'ensemble du patrimoine, on peut ajouter la faiblesse de l'animation locale en la matière ; mais surtout, la raison principale tient à la nature même du tourisme qui est un secteur économique composite composé de multiples activités, de multiples corps de métier, et d'une diversité de produits vendus en l'état ou agrégés avec d'autres, directement ou à travers des intermédiaires. Le secteur du tourisme recouvre ainsi aussi bien des professions d'accueil et de restauration que des activités de loisir et des activités de service à la population, sans parler de services spécialisés tels les voyagistes et les agences de ventes. Il est donc particulièrement difficile de « fabriquer » un interlocuteur représentatif et de monter des groupes de travail opérationnels.

Dans un territoire comme Voskopojë marqué fortement par le tourisme familial et la vente de produits sur place, tout le monde « fait » du tourisme, mais de façon individuelle et rarement à titre principal. Quant aux hôtels, les responsables locaux sont généralement des salariés d'investisseurs ne vivant pas sur place. Dès lors le tourisme est l'affaire de tous et donc de personne si ce n'est des collectivités publiques sommées de financer des équipements. C'est donc essentiellement autour de la réalisation tardive de ces équipements publics qu'on mesure les résultats, ces équipements étant supposés responsables, avec quelques autres opérations telles l'organisation de la Fête du 24 juin, de l'afflux de touriste.

1.3. Ce qu'on peut capitaliser : l'importance de respecter des étapes et de choisir un rythme de progression permettant l'appropriation par les acteurs.

1.3.1. Initier et conduire un processus de co-construction du développement d'un territoire implique de résoudre un ensemble de problèmes fondamentaux qui interviennent au cours de la démarche. On peut ainsi citer :

- ✓ la mise en marche d'une population et la détection des porteurs d'initiative,
- ✓ la consolidation et la structuration de la mobilisation sociétale,
- ✓ l'élaboration et la mise en place de programmes,
- ✓ la fabrication des partenariats publics/privés, la coopération entre les activités et l'effort collectif,
- ✓ l'élargissement du cercle des acteurs directs et la popularisation de l'effort commun,
- ✓ la diffusion parmi les institutions extra-locales et l'élargissement à d'autres territoires,
- ✓ comment « faire territoire » (intégratif) au-delà de la simple addition des actions sectorielles, fussent-elles de groupe,
- ✓ la structuration de l'avenir et l'effacement progressif.

Pour régler au mieux ces questions essentielles touchant à la pérennité de l'action locale il convient d'organiser clairement les différentes étapes qui permettent de passer du foisonnement des idées à des projets construits et

de ces ensembles de projets à des programmes successifs et/ou conjoints, articulés, cohérents et contextualisés.

1.3.2. On distingue les étapes suivantes:

- ✓ étape de prise de conscience et de mobilisation des acteurs du territoire,
 - ✓ étape de réflexion et de propositions,
 - ✓ étape de validation, de mise en cohérence, de choix,
 - ✓ étape de montage technico-économique, d'expérimentation et d'essais,
 - ✓ étape de réalisation en vraie grandeur et d'ajustements,
 - ✓ étape d'évaluation et de généralisation ou/et d'extension à d'autres acteurs et /ou d'autres lieux.
- **La première étape est particulièrement importante ; elle implique une présence forte sur le terrain ; il est essentiel :**
 - ✓ d'être crédible, ce que le projet a réalisé à travers une restitution fidèle des audits réalisés et par la prise en compte des propositions ainsi que par leur mise en œuvre rapide,
 - ✓ de partir des problèmes tels qu'ils sont perçus par la population et des solutions qu'elle propose,
 - ✓ d'identifier ceux qui sont prêts à aller au bout de leurs idées et de s'engager, afin d'appuyer immédiatement les premières initiatives.

Il est important en même temps d'affermir les volontés politiques locales afin de commencer la construction de ce qui deviendra à terme un partenariat privé/public essentiel ; le projet a ainsi associé dès le départ la commune de Voskopojë comme partie au contrat.

Au niveau de la philosophie de l'action, il convient donc :

- ✓ de réunir les énergies plus ou moins dispersées,
- ✓ de faire découvrir des solidarités territoriales et professionnelles permettant de dépasser les différents clivages,
- ✓ de fabriquer et d'organiser un « noyau dur » d'acteurs territoriaux prêts à prendre en charge le développement.

L'animation territoriale « à la base » prend donc un rôle irremplaçable, en articulation avec des éléments de préformation-information permettant aux acteurs de se situer et de « verbaliser » leurs questionnements.

- **La seconde étape doit assurer les bases pérennes de la mobilisation sociale en faveur du développement.**
 - ✓ A Voskopojë, la consolidation des premiers espoirs s'est faite à travers la constitution et la mise en place de groupes thématiques et surtout par l'élaboration et le respect d'un programme de travail co-construit avec les acteurs ; la pédagogie du chainage réflexion-proposition-expérimentation-essai-en-vraie-grandeur a par ailleurs permis de produire rapidement des résultats tangibles.
 - ✓ C'est dans ces divers groupes de travail, transparents et ouverts, mais aussi dans les structures de gestion du projet « à la base » que c'est concrétisé l'intérêt pour faire ensemble plutôt que seul.
 - ✓ On ne viole pas une population ; le temps passé à rapprocher les points de vue et à faire s'approprier les éléments du changement est du temps gagné pour la suite ; cette « politique des petits pas » permet, en plus, de découvrir au delà des égoïsmes individuels et des corporatismes, l'intérêt de l'effort collectif.

- ✓ la structuration de la mobilisation c'est faite, à Voskopojë, par la création d'instances de dialogue assurant la transparence des débats et leur possibilité mais aussi à travers la mise en place d'instances partenariales de choix et de co-décision ainsi que par la fabrication de fiches d'examen des actions (cf.doc Fert du 20/11/2009 note méthodologique n°1) ; les différentes actions ont ainsi subi un « échenillage » générateur d'enrichissement, d'approfondissement, et de qualité à travers une rédaction en groupe thématique, un examen collectif et une hiérarchisation en groupe d'appui et un choix en groupe de pilotage. Des critères d'appréciation des propositions ont été proposés par la suite pour enrichir les débats.

Ces documents de travail et cet échenillage démocratique ont contribué de manière décisive à l'évolution des mentalités, à la responsabilisation des acteurs, et à la naissance d'une conscience de territoire.

- **La troisième étape est sans doute la phase où apparaît le plus clairement l'importance de deux éléments :**
 - ✓ la fabrication, dès l'origine d'un partenariat privé/public, et le renforcement d'une coopération entre les acteurs,
 - ✓ la mise en place d'articulations précises entre les différents niveaux d'animation et leurs différentes natures :
 - animation « globale » au niveau local et territorial,
 - appui technique périodique d'Adad,
 - appui conseil et suivi à la carte de Fert,
 - missions d'expertise sur des points précis.
- **L'étape de réalisation implique un travail soutenu avec les porteurs de projet individuels ou collectif, privés ou publics.**

Ce travail nécessaire ne doit pas occulter la nécessité de tenir informé le plus grand nombre, afin de donner envie de faire à d'autres et d'éviter ainsi et l'étouffement de la dynamique de création et les procès d'intention sur le favoritisme. Un objectif important est de parfaire la responsabilisation des acteurs et donc de mesurer leurs capacités d'autonomie afin de « sentir » ou doit s'arrêter le « maternage ».

L'animation doit à ce stade s'effacer face à des appuis plus spécialisés et se recentrer prioritairement sur sa tâche première de détection et de mobilisation de nouveaux porteurs de projet.

- **La dernière étape est malheureusement souvent édulcorée par manque de temps et de crédits mais aussi par mauvaise perception de son importance.**
 - ✓ Il s'agit de poursuivre la démarche sans s'enfermer dans le confort du déjà fait,
 - ✓ Il s'agit d'élargir la base active et donc de remettre en question ses certitudes d'acteur engagé,
 - ✓ Il s'agit d'approfondir la logique de développement par une meilleure prise en compte des possibilités du territoire et des capacités locales ; si le projet a réussi - et il a réussi - alors l'économie, les compétences, les comportements et bien d'autres choses ont changées ; il faut donc, sans doutes, faire autre chose et/ou différemment donc innover...

Il y a là une série d'enjeux de la maturité qui marquent - s'ils sont gérés positivement - des points de non retour sans lesquels la dynamique s'effondre et les acteurs deviennent des anciens combattants du développement. Les responsables élus de la toute nouvelle association de développement qui s'est créé à Voskopojë en semble particulièrement conscients.

Trouver un second souffle est vital et implique d'avoir généré une véritable gouvernance territoriale apte à se saisir de nouvelles opportunités.

Une évaluation co-construite complétée par un « diagnostic » rajeuni sont des outils à cet égard essentiels.

- 1.3.3. Le bon déroulement de ces étapes est généralement marqué par des points de non retour qui assurent le passage définitif à une autre phase. Les acteurs locaux citent ainsi :

Des actes « fondateurs »

- ✓ Le plan stratégique (« 1^{ère} fois ou on nous demandait notre avis »), et le séminaire de présentation à Korça,
- ✓ La négociation des programmes annuels (« on nous a écouté ») et le choix démocratique des priorités,
- ✓ Le 24 juin 2010 où tous (musulmans et orthodoxes), on a exposé et vendu nos produits,
- ✓ Le voyage dans le Jura et ce qu'il a généré : bio, association, volonté de coopération entre les trois communes,
- ✓ La maison du tourisme et la charte, première du genre en Albanie,
- ✓ La mécanisation et ses premiers résultats.

- 1.3.4. Deux aspects particulièrement importants doivent être compris :

- ✓ d'une part ces étapes, bien que successives se recoupent en partie,
- ✓ d'autre part certaines actions « phare » qui marquent des points de non retour même si elles sont le temps fort d'une étape doivent être préparées longtemps à l'avance ; c'est notamment le cas de la création de l'association et de la charte qui n'auraient jamais existées sans le long travail pédagogique et la démarche du projet (débat, co-construction, responsabilisation).
- ✓ La volonté de travailler ensemble exprimé par les maires des communes autour de Voskopojë répond à cette même logique de temps qui permet à un moment « charnière » de recueillir les fruits d'une série d'actions engagée bien avant.

2. Quels résultats matériels et immatériels obtenus ?

2.1. Les chiffres clefs fournis dans le compte rendu final permettent de dresser un bilan quantitatif ; il ressort de ces données les éléments forts suivants

- Les agriculteurs ont développé leurs productions à travers une augmentation des surfaces et du nombre d'animaux ainsi que par une productivité accrue liée à une meilleure maîtrise des solutions techniques.
- Les équipements permettant une meilleure valorisation du patrimoine monumental et culturels ont été réalisés.

- L'accueil des touristes et leur information est amélioré grâce à une maison qui distribue des brochures et oriente les visiteurs ; un site internet est en cour de réalisation.
- Des activités de service sont identifiées et fléchées ; et le village de Voskopojë a été nettoyé et embelli.
- Les actions proposées sont suivies et un tableau de bord a été mis en place.
- Des volontés d'agir ensemble conduisent les autres villages à se rapprocher pour élaborer des stratégies communes.

2.2. Des entretiens menés auprès des acteurs territoriaux internes et externes font ressortir au delà des résultats quantitatifs, l'importance de la démarche qui a changé les mentalités

Il a semblé intéressant de réunir ici quelques unes des « paroles » les plus significatives dites par les acteurs et entendues au cours des entretiens :

- « C'est la première fois qu'on réunit l'Etat, la Région, la Commune et les habitants pour entendre ce qui a été exprimé »
- « Les discussions entre les groupes a donné confiance dans le projet (transparence) mais aussi confiance en ses résultats »
- « La charte, c'est quelque chose d'unique en Albanie, et c'est ici »
- « Grâce au projet, j'ai augmenté et améliore mon troupeau »
- « Le projet ne m'a rien donné, mais ce qui s'est fait est utile pour moi et mon fils va reprendre mon affaire »
- « J'ai beaucoup appris de ce qui s'est dit dans les groupes et ça m'a permis de m'améliorer »
- « Il y a une cohérence entre les investissements et les actions publiques et privées »
- « D'un passe temps les ruches sont devenues une ressource qui peut devenir source principale de revenu »
- « Les débats à la base nous ont lié entre nous, entre familles et entre villages »
- « Ce qui est important, c'est que ce qui a été fait l'a été pour l'ensemble de la communauté »
- « Le réservoir a permis de transformer l'économie mais aussi le social : maintien des familles et accueil d'autres »
- « Le projet a incité les acteurs à agir, devenir plus productifs, gagner de l'argent... ceux qui voulaient partir restent »
- « Le succès agricole est surtout dû aux multiples réunions et débats ainsi qu'aux recoupements entre les réflexions de chaque groupe »
- « Les gens ont appris que la collaboration et la coopération permettent plus de développement »
- « J'ai compris que l'attention à tout le territoire profitait à tous »
- « L'action sur les prunes qui a contenté tout le monde a permis de lancer une action collective mécanisation »
- « Le nettoyage en commun de la ville a permis aux gens de discuter entre eux »
- « Le tracteur collectif on l'a aussi utilisé pour ouvrir des chemins à des gens de la commune, extérieurs au projet »
- « On a créé une trésorerie de village pour aider le projet cela a incité les gens à continuer la vie dans le village »
- « Les promesses faites ont été tenues »
- « Le projet a donné les moyens malgré notre taille »

- « Pourquoi séparer agriculture et tourisme ? Il y a un lien étroit entre les deux et il faut d'autres acteurs non agricoles pour rester à Voskopojë et créer des emplois hors de l'agriculture »

2.3. Ce qu'on peut capitaliser : des points critiques sur lesquels le projet et sa démarche ont permis d'innover pour une meilleure compétitivité territoriale ; Les éléments relevés dans les entretiens parlent d'eux mêmes :

- la rénovation et le renforcement de la démocratie locale, l'appui sur la culture et une identité territoriale affirmée,
 - ✓ On a appris à faire un programme, à le présenter à d'autres, et à le défendre,
 - Les trois maires commencent à travailler ensemble, et veulent engager des actions en commun avec la Région,
 - Au conseil municipal les choses sont maintenant débattues, connues, publiques.
 - ✓ Le projet a changé « l'ambiance territoriale », les choses sont aujourd'hui connues, discutées, publiques...
 - Le bureau de l'association est élu ; c'est donc un interlocuteur important pour la municipalité qui doit en tenir compte,
 - On discute ensemble d'objets communaux et le maire doit tenir compte de nous car le bureau de l'association c'est aussi des élus.
- l'appui sur la culture et une identité territoriale affirmée,
 - ✓ Intérêt commun Voskopojë/produits de qualité,
 - ✓ Le souci progressif du territoire et de sa gouvernance, au delà des projets sectoriels/bio/qualité/territoire d'où Voskopojë doit rimer avec image de qualité,
 - ✓ La nouvelle image donnée à Voskopojë et qui concerne tout le monde, au delà des acteurs du projet : ce qui devient important c'est un objectif commun de qualité, Voskopojë est devenue une référence pour la Région,
 - ✓ La conscience d'un lien qualité/territoire qui peut évoluer vers une démarche de qualité territoriale totale,
- une meilleure adaptation des activités aux possibilités territoriales et aux opportunités extérieures,
 - ✓ « Le projet a incité les acteurs à agir, devenir plus productifs, gagner de l'argent... ceux qui voulaient partir restent »
 - ✓ « Les gens ont appris que la collaboration et la coopération permettent plus de développement »
 - ✓ « L'échange des idées et des savoir-faire est important »
- l'émergence reconnue d'une image positive du territoire de Voskopojë, tant vis-à-vis de ses habitants que pour le monde extérieur (régional, voire national),
 - ✓ « On est fier de discuter du projet avec les gens qui passent »
 - ✓ « Tout le monde parle du succès du projet qu'on connaît même sans avoir participé directement »
- la maîtrise positive des mouvements de population (maintien, accueil, intégration),

- ✓ « Le réservoir a permis de transformer l'économie mais aussi le social : maintien des familles et accueil d'autres »
- ✓ « On a créé une trésorerie de village pour aider le projet cela a incité les gens à continuer la vie dans le village »
- la prise en compte des ressources naturelles et du patrimoine mais aussi la gestion des espaces et de l'environnement,
 - Bien que tardif la concrétisation d'une attention à l'environnement est devenue une réalité depuis le 24 juin 2012 et la participation de tous laissera sans doute des traces ; certains jeunes pensent maintenant aménager les rivières pour le tourisme.
- l'utilisation progressive des techniques actuelles de communication pour ouvrir le local sur le global et communiquer,
 - Un site internet est en voie de constitution avec la région ...
- le souci constant de la compétitivité par l'amélioration de la productivité mais aussi par la qualité et la différenciation des productions.
 - Les progrès importants réalisés dans l'agriculture et l'élevage (surfaces, nombre d'animaux, méthodes culturales, intrants ...), mais aussi la coopération et la 1^{ère} certification bio d'Albanie (pommes de terre) sont autant d'éléments positifs dans ce sens.

3. Des effets importants sur les « capacités locales à générer une meilleure compétitivité territoriale »

3.1. Le projet a contribué fortement à développer des capacités territoriales:

3.1.1. Sur le plan social, ou plutôt sociétal,

On constate la naissance et l'incontestable renforcement d'une capacité à agir ensemble marquée par un état d'esprit mais aussi, progressivement par une culture du dialogue et une capacité à articuler collectivement des intérêts individuels avec des orientations communes et choisies ensembles.

L'organisation des acteurs locaux (dont la création de l'association est l'acte significatif le plus récent), le travail des producteurs sur la proximité comme atout (développement des ventes aux touristes et aux résidents) sont des tests ainsi que la modification du « climat » sociétal fait aujourd'hui de la conviction du bénéfice de long terme, d'un sentiment d'être partie prenante, d'une mise en référence du territoire dans les projets de vie, d'un accord sur une approche concrète.

Ces modifications significatives sont un avantage comparatif dans la compétition économique et légitime Voskopojë face à l'extérieur : on en parle, on veut imiter dans les autres communes, on s'y installe...

3.1.2. Sur le plan environnemental,

Même si les changements ont été longs à se produire, la dernière année a vu des modifications concrètes et évidentes sur l'aménagement, la propreté, la mise en valeurs.

Ces réalisations permettent aujourd'hui de mieux lier les efforts engagés sur les « monuments de culture » avec ce qui doit être fait autour et ailleurs. On a ainsi un dépassement progressif de la simple protection de quelques témoins grandioses du passé.

Qui plus est, on dépasse aussi une conception statique pour intégrer les préoccupations d'attachement au paysage, de souci collectif de la propreté, d'aménagement communal dans une logique de valorisation des opportunités de long terme.

Le lien établi entre le bio et la qualité territorial est à cet égard particulièrement significatif.

Il y a là une prise en compte du long terme, la naissance d'une responsabilité collective et le dépassement d'un cercle vertueux qui se limiterait à un espace protégé autour des églises.

Surtout on voit apparaître peut-être un fil rouge, un thème fédérateur liant la production agricole, l'accueil touristique, le patrimoine autour d'une démarche de qualité territoriale totale, nouvelle étape de la dynamique de développement du territoire.

3.1.3. Sur le plan économique,

Le travail important et premier, réalisé autour du développement des activités, notamment agricoles, a permis de poser les bases d'une amélioration de la valeur ajoutée et de son maintien sur place.

Les programmes engagés se sont attaqués aux faiblesses territoriales de la compétitivité économique que sont :

- ✓ l'insuffisance quantitative et qualitative des équipements et services nécessaires à la production,
- ✓ l'insuffisance en quantité et qualité des produits,
- ✓ le lien marché/consommateur et la création de produits nouveaux.

Sur l'ensemble de ces 3 thèmes des progrès ont été faits même s'il reste beaucoup à faire.

3.2. **Au delà, le projet et sa démarche ont permis de prendre des bonnes pratiques territoriales mais aussi de développer les compétences sociales**

3.2.1. On est aujourd'hui sur un territoire qui a acquis de bonnes pratiques économiques telles :

- ✓ La volonté de valoriser des nouvelles opportunités liées aux attentes : le bio, le développement des circuits, etc.
- ✓ L'intérêt pour la réflexion commune dépassant l'action sectorielle (« le réflexe territoire »),
- ✓ La participation active à une nouvelle forme d'articulation entre les acteurs privés et les responsables publics,
- ✓ Le souci de l'amélioration de la connaissance technique et économique, et plus généralement le développement des capacités endogènes.

3.2.2. On retrouve là l'approche territoriale recommandée dans les programmes « leader »

- ✓ approche ascendante,
- ✓ approche contractuelle,
- ✓ approche intégrée,
- ✓ approche partenariale,
- ✓ approche pluri annuelle et globale.

3.2.3. La démarche a aussi permis de générer des facteurs clefs structurant les compétences et permettant l'apprentissage (voire d'apprendre à apprendre) :

- ✓ élaboration collective d'une stratégie,
- ✓ participation et implication des principaux acteurs,
- ✓ encadrement technique et tutorat,
- ✓ dynamique de groupe,
- ✓ communication conçue comme temps fort de formalisation d'un discours commun sur le développement.

3.3. Les éléments clés à capitaliser sont ceux des thèmes transversaux qui « assurent » la poursuite du processus et de la dynamique de développement dans le futur

- La question de l'émergence des idées et de leur transformation en projets concrets insérés dans une stratégie et une démarche d'action :
Cette émergence est liée étroitement à une démarche qui a ménagé une étape d'écoute à travers l'audit puis des groupes de travail donnant « du temps au temps » ; cette émergence est aussi liée à l'appui conseil « à la carte » réalisé par Adad et aux voyages d'étude.
- La question du processus de décision, de la régulation des égoïsmes et du contrôle de l'exécution, à partir d'une structure formelle d'organisation.
Cette question a été gérée à la satisfaction unanime, grâce à la mise en place de « l'échenillage » décisionnel réalisé à travers le fonctionnement articulé groupes thématiques/groupe d'appui/groupe de pilotage mais aussi à travers les débats ouverts et transparents que cette « mécanique décisionnelle » a permis.
- La question du management participatif et de ces effets sur l'évolution des compétences sociales, la prise de responsabilité, la construction des partenariats public/privé.
Il s'agit là d'un point majeur du projet qui a été largement un prétexte et un outil au service de cette finalité de gouvernance : décider autrement c'est à dire ensemble, construire des partenariats associant la commune de Voskopojë et à travers cette démarche collaborative modifier les comportements et donner plus de responsabilité aux acteurs économiques.
- La question de la dynamique sociétale générée par la démarche, à travers des groupes projets : enjeux personnels et jeux de pouvoirs, accords et contrats, modes de relation et phénomènes de confrontation/coopération, la communication et l'image donnée ;
Cette dynamique est le résultat direct de la démarche et de l'évolution de la gouvernance qui lui est liée. Une meilleure démocratie est toujours un objectif perfectible mais il est visible que les choses ont bougé à Voskopojë, et que la démarche de développement y est pour beaucoup.
- La question de l'animation locale et de son articulation avec un appui technique et des expertises.
L'action d'Adad et son articulation avec les missions de Fert a été d'une efficacité reconnue même si la faiblesse de l'animation locale a pesé sur certains résultats... notamment une expertise n'a d'effets que pour autant qu'à côté des acteurs économiques l'animation de proximité accompagne et diffuse ses conclusions et en appui la mise en pratique.

4. Des éléments identifiables, gages de la pérennité de la démarche dans l'avenir

4.1. Beaucoup des thèmes abordés précédemment augurent de la pérennité du développement de Voskopojë

Il s'agit le plus souvent de maintenir et d'amplifier les différents aspects de ce qu'on a appelé la compétitivité territoriale, en assurant le glissement d'un aspect purement entrepreneurial vers des aspects plus communs et transversaux, élargissant les préoccupations à d'autres facteurs distinctifs que sont le capital social et le capital environnemental.

- Le respect des principes et des méthodes mises en œuvre est à cet égard essentiel.
 - ✓ principes d'intégration de toutes les ressources du territoire, de valorisation prioritaire des éléments les plus spécifiques du renforcement de l'ancrage territorial des activités.
 - ✓ méthodes renforçant et prolongeant ce qui se fait déjà :
 - partir de la valorisation de ce qui existe, appui sur les acteurs directs, augmentation raisonnée des performances,
 - choix de priorités et d'une entrée cohérente avec un « fil rouge » qui se dessine progressivement,
 - poursuite d'une dynamique collective centrée sur les acteurs économiques et les pouvoirs municipaux (partenariat public/privé),
 - promotion des bonnes pratiques permettant de résoudre positivement les conflits, de renforcer les capacités sociales endogènes, d'améliorer la coopération et le partenariat qui doivent s'étendre aujourd'hui à d'autres communes et à la région.

4.2. Le renforcement du lien entre le territoire de Voskopojë et de ses habitants permet de dynamiser durablement les activités :

Ce renforcement apporte des éclairages nouveaux sur celles-ci grâce notamment à une affirmation de l'identité source d'un meilleur ancrage territorial.

La prise en compte de cette amélioration des rapports territoire/activités est au cœur de l'aspect territorial du développement et conduit à examiner la manière dont le projet et la méthode qui lui est intimement lié ont impacté le développement du territoire conçu comme une réalité à part, et donc, préciser ce que sept ans d'action a produit, pourquoi et comment :

- en matière de compréhension et de prise en compte du territoire : sa réalité objective, sa géométrie variable, son positionnement dans la région, ses relations avec l'extérieur et son image,
- en matière d'activité et d'emploi surtout en matière d'ancrage local de ses activités, de création de ressources spécifique, de compétitivité et d'accès au marché,
- en matière de ressources humaines et de promotion des hommes par la prise en compte de leurs savoir-faire, l'amélioration de leurs compétences, la transformation des mentalités et de la coopération, l'émergence de dynamiques associatives et de partenariats institutionnels,

- en matière d'économie et de revenus, de structuration de l'économie territoriale, de meilleure valorisation,
- des ressources et des produits, de meilleure organisation des échanges et de valorisation des potentialités,
- en matière de culture et d'identité, de préservation de l'environnement, de mise en valeur de la « typicité » et de l'originalité, de prise en compte de l'Histoire et de la tradition, par la promotion d'un bien commun partageable et une meilleure appropriation du territoire,
- en matière d'ouverture à la modernité, notamment aux techniques modernes de communications mais plus généralement à l'ensemble des possibilités d'innovation.

4.3. Les éléments clefs à capitaliser sont ceux qui permettent la constitution et le renforcement du capital territorial, ensemble de « fondamentaux » à transmettre pour un développement durable

Le capital territorial, ensemble de ressources et de richesses accumulées en vue d'une utilisation future, est essentiel dans une vision d'un futur possible ; ce qui a été fait à Voskopojë sur la durée permet aujourd'hui d'identifier les éléments de présence et de renforcement d'un tel capital social, environnemental, ou plus traditionnellement économique qui représente des éléments en devenir, des « germes » porteurs d'avenir, des éléments structurants non dédiés à un projet nécessairement contingent .

Ces éléments essentiels de reproduction et d'adaptation des dynamiques territoriales se rassemblent autour des thèmes suivants que la démarche engagée doit avoir générés ou renforcés :

- Sur le plan économique
 - ✓ la promotion d'une économie endogène valorisant toutes les ressources du territoire,
 - ✓ une dynamisation des activités par le renforcement du lien entre Voskopojë et ceux qui y vivent,
 - ✓ la construction de ressources spécifiques facteur d'ancrage territorial des activités et de maintien sur le territoire de la valeur ajoutée,
 - ✓ le respect et la mise en valeur d'un environnement qui donne sa typicité à Voskopojë.
- Sur le plan social
 - ✓ le développement de la coopération entre les acteurs, la solidarité, l'entraide et le montage de projets communs,
 - ✓ la co-production d'analyses et de propositions générant un environnement sociétal favorable au développement et à l'intégration des initiatives,
 - ✓ la mobilisation autour d'une stratégie territoriale commune source d'avantage comparatif et rente d'organisation,
 - ✓ le souci de l'équité sociale, de l'intégration, de la responsabilité.
- Sur le plan de l'identité culturelle et territoriale
 - ✓ un effort de cohérence entre l'histoire de Voskopojë, la présence d'un patrimoine monumental exceptionnel et la manière dont on conçoit les activités ainsi que leur nature,

- ✓ la valorisation de l'identité dans des produits emblématiques et à travers un savoir être né de la fierté d'être ce qu'on est,
 - ✓ le positionnement dans la région et au niveau national mais aussi l'utilisation des valeurs de proximité,
 - ✓ l'intégration de l'environnement et de sa mise en valeur dans une vision nouvelle de l'identité du territoire.
- Sur un plan global et transversal
 - ✓ le dépassement par l'organisation commune des intérêts individuels et la prise de conscience d'un bien commun partageable,
 - ✓ l'émergence du territoire comme porteur de spécificités permettant « d'enrichir » les projets,
 - ✓ l'appui à tout ce qui permet un éco développement.

5. Des insuffisances à corriger et des marges de progrès

5.1. Les insuffisances du projet : animation locale faible, pas assez d'ouverture vers l'extérieur, une stratégie tourisme encore primaire,

L'erreur est source d'enseignement et donc permet de progresser ; il convient donc de s'arrêter sur quelques points négatifs qui ouvre à la réflexion méthodologique.

- L'absence ou l'insuffisance d'animation locale est un des risques les plus graves pour la dynamique qui ne peut se passer du nécessaire duo président/assistant technique,
- La primauté donnée à une logique initiative locale/acteurs locaux va épuiser la dynamique avec la réalisation de ces projets ; la maturité exigera plus de prospective, plus d'ouverture à l'extérieur et plus de conseil ainsi que de nouveaux mécanismes d'émergence,
- Le tourisme a fonctionné sur l'émergence « facile » de projets d'équipements publics ; la réalisation d'une offre territoriale de loisirs implique une véritable démarche ou les acteurs privés prennent leurs responsabilités,
- La communication avec les administrations implique de créer un groupe de pression véritable qui n'existe pas totalement : maires+député+forum des montagnes+renaissance de Voskopojë +...

5.2. L'absence de programmes spécifiques de soutien à ce type de démarche est une vraie carences, ces maires et Fert se retrouvent seuls pour soutenir cette dynamique

Même si on admet qu'il faut revoir les objectifs et le niveau de participation extérieur.

5.3. Ce qu'on peut capitaliser : l'animation, la production d'idées, le lien avec les acteurs extérieurs,

- Le rôle décisif de l'animation sur place mais aussi sa place dans la fabrication d'une image positive du projet auprès des institutions
Au delà du caractère invalidant que représente l'absence d'une animation locale dynamique (qui noue des liens, met en relation, détecte des idées et les pousse, etc.) un aspect important a été méconnu : l'animation locale est le premier ambassadeur d'un projet et contribue largement à son image interne et externe ; il s'agit donc d'un poste clef qui requiert plus de compétences que de qualifications.

- La nécessité d'une meilleure articulation avec les acteurs extérieurs intervenant sur le territoire
Il ne suffit pas de faire mais il faut le faire savoir... Il y a là un rôle important de l'animation locale, en complément du travail fort bien fait par les acteurs locaux dont notamment le Maire de Voskopojë ; mais il existe un niveau important, toujours à reconstruire, celui des administrations régionales et nationales. Ce travail souvent ingrat ne doit pas décourager en dépit des faibles résultats apparents.
- L'importance de la création d'une dynamique de production d'idées et son maintien nécessaire au delà des premières réalisations
Ce sujet déjà abordé dans le rapport « Julien » en 2008 est essentiel pour la pérennité de la démarche de développement. La volonté affichée d'ouverture aux jeunes de l'association va dans le bon sens mais le retour construit des évaluations et de ce travail me semble être une animation-formation essentielle dont il serait mauvais de se priver. Ajoutons que le rôle futur de l'animation locale doit être largement focalisé sur cet enjeu.

Au terme de ce travail, il convient d'insister avec force sur un aspect essentiel de la pérennité du développement de Voskopojë : on a constaté l'engagement et l'attachement des acteurs locaux à cette démarche ainsi que la mise en valeur du territoire comme élément fort de la dynamique de développement ; tout cela est porteur d'avenir mais encore fragile ; sans une animation de qualité, qui relance les groupes sur de nouveaux objectifs, et appui les initiatives, tout ce qui s'est fait risque de se « fossiliser » puis de s'éteindre ; la maison du patrimoine peut alors devenir un équipement comme un autre et l'association un « club » de complices fermé au changement. Les différentes parties concernées doivent être cohérents avec elles-mêmes ; elles ne peuvent abandonner Voskopojë et ses habitants « au milieu du gué ».