
SYNTHÈSE COMPARATIVE
DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Ministère de l'Industrie et du Commerce
Avril 2002

AVANT-PROPOS

Ce rapport est le résultat d'un mandat d'étude confié à l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP par le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC). Le mandat consistait à identifier, pour quelques pays de l'OCDE, l'organisme ayant un mandat comparable à celui du MIC et décrire ses mandats et ses responsabilités; à identifier le niveau d'intervention de l'organisme responsable et les programmes d'appui.

Les administrations étudiées sont l'Allemagne, l'Australie, la Bavière, la Finlande, l'Irlande, Minneapolis, le Minnesota, les Pays-Bas et Toronto. Ces administrations ont toutes fait l'objet de recherches en bibliothèque et via Internet. En outre, la plupart des administrations ont été contactées par courriel ou par téléphone afin d'obtenir des informations complémentaires.

Il convient de préciser d'emblée que l'accès et le niveau d'information ont présenté quelques embûches propres à ce genre de recherche. C'est ainsi que certaines informations et précisions demandées par le ministère, surtout dans le cas des provinces et villes, étaient plus difficiles à obtenir. Aussi, la langue d'usage ne permet pas toujours d'obtenir toutes les données sur certains éléments pour l'ensemble des administrations, par exemple l'historique de l'organisme. Dans le cas de la Bavière, nous avons dû recourir à l'aide d'un collègue pour traduire de l'allemand la description des éléments analysés. Enfin, l'information, aussi bien officielle, qu'académique, est parfois plus orientée vers des mesures générales que sur des phénomènes plus spécifiques comme les liens entre les agences externes et l'organisme.

Pour chaque administration, les informations sont présentées sous la forme d'une fiche synthèse dont les différentes rubriques correspondent aux éléments d'information définis dans le mandat. Le rapport comprend aussi un tableau synthèse comparatif qui regroupe les points saillants pour l'ensemble des administrations publiques concernées. De plus, un cahier et un cédérom contenant les documents les plus significatifs accompagnent le présent rapport.

L'analyse des informations recueillies nous a permis d'identifier plusieurs tendances lourdes qui se reflètent dans les éléments qui ont servi à la préparation du tableau synthèse présenté à la fin du rapport.

Cette étude a été supervisée par monsieur Jacques Auger, professeur associé et coordonnateur à la recherche commanditée et monsieur Nicolas Charest, coordonnateur à la veille. L'étude a été réalisée par mesdames Amélie Côté-Tremblay et Véronique Tremblay, assistantes de recherche. La mise en page finale a été effectuée par madame Danielle Landry.

TABLE DES MATIÈRES

Allemagne_____	1
Australie_____	11
Bavière_____	19
Finlande_____	28
Irlande_____	38
Minneapolis_____	51
Minnesota_____	59
Pays-Bas_____	68
Toronto_____	79
Analyse comparative_____	86

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

ALLEMAGNE

Population	82,0 millions
Population active	40,0 millions
Paliers décentralisés de gouvernement	1 ^{er} palier : Communes (14 915) 2 ^e palier : Arrondissements (329) 3 ^e palier : Länder (16)
PIB total	1998,8 milliards \$ US
PIB par habitant	24 371 \$ US
Taux de croissance	2,8 % (1998)
Taux d'inflation	2,1 %
Taux de chômage	7,8 %
R&D (% PIB)	2,5 %

Source : *L'état du monde 2002*.

Profil institutionnel

La république fédérale d'Allemagne: régime démocratique de type parlementaire.

Le chef d'État est le président fédéral (Federal President). Ce dernier est élu par une assemblée fédérale chargée de l'élection du président (Bundesversammlung). Le mandat du président est de cinq ans, renouvelable consécutivement qu'une seule fois. Le président propose à l'Assemblée fédérale un candidat au poste de chancelier, lequel doit être élu par majorité absolue, par l'Assemblée fédérale. Le chancelier détermine les grandes lignes directrices des politiques et des actions gouvernementales. Les autres ministres sont nommés par le président, sur recommandation du chancelier.

Le pouvoir législatif est partagé entre l'Assemblée fédérale (Bundestag) et le Conseil fédéral (Bundesrat). L'Assemblée fédérale, qui est le corps principal du gouvernement allemand, comprend 672 députés élus par un système de représentation proportionnelle mixte pour un mandat de quatre ans. Le Conseil fédéral compte 69 membres représentant les gouvernements provinciaux (*Länder*).

L'Allemagne compte seize provinces (*Länder*). Chacune de ces dernières possède sa propre constitution, son propre gouvernement ainsi que son assemblée législative. Les assemblées provinciales n'ont qu'une chambre, à l'exception de la Bavière qui a un gouvernement bicaméral. Les provinces ont juridiction sur les secteurs de l'éducation, de la loi et l'ordre, de la culture, de la protection de l'environnement ainsi que de tout autre secteur qui n'est pas exclusif au gouvernement fédéral comme la défense du territoire, les affaires étrangères ainsi que les finances. Chaque province a de trois à six représentants au Conseil fédéral, dépendant de la taille de sa population.

L'application des lois fédérales et provinciales au niveau local incombe aux gouvernements locaux et municipaux.

Source: En col. *The International Directory of Government*, 3rd ed., Europa Publication Ltd, London, United Kingdom, 1999.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi) a le mandat d'établir un cadre pour le développement et la prospérité de l'économie allemande. Ses objectifs sont de maintenir un haut niveau d'emploi; de créer des opportunités pour le développement de l'économie allemande et le commerce avec des économies étrangères; d'assurer un filet social; de promouvoir les nouvelles technologies et les innovations pour maintenir la compétitivité de l'économie; de lier les objectifs économiques aux objectifs écologiques; d'encourager la globalisation des marchés et le libre-échange et de fournir de l'assistance économique aux nouveaux États allemands.

Lors de la réunification allemande, ces objectifs ont pris une nouvelle dimension, à la lumière des nouveaux défis qui allaient être à relever. Des réalisations importantes, par exemple, dans le secteur de la sécurité sociale et de la stabilisation des prix, ont été accomplies. Le ministère entend continuer à établir des politiques de développement économique, une protection sociale de base et des normes pour la préservation de l'environnement.

Ainsi, le ministère de l'Économie et de la Technologie est confronté à la tâche toujours renouvelée d'établir les conditions d'une saine activité économique sur la base des libertés individuelle et entrepreneuriale, d'une compétitivité et d'une stabilité de l'économie allemande. Les fonctions législatives, administratives et de coordination du ministère dans les politiques de compétitivité, les politiques régionales, les politiques sur le développement des PME, les politiques énergétiques et les politiques extérieures sont associées à cette tâche.

La structure exécutive du ministère de l'Économie et de la Technologie va comme suit (voir organigramme à la fin de cette fiche) :

Secrétaire d'État parlementaire : supporte le ministre dans ses activités politiques, coordonnateur de la Politique aérospatiale allemande

Secrétaire d'État parlementaire : supporte le ministre dans ses activités politiques, commissaire du gouvernement fédéral pour les PME

Secrétaire d'État : responsable des directions générales Z, IV et V, coordonnateur des politiques maritimes

Secrétaire d'État : responsable des directions générales I, II, VI et VII, commissaire personnel du chancelier fédéral, responsable de préparer le Sommet Économique Mondial.

Les directions générales suivantes : affaires centrales; politiques économiques; politiques sur les PME, les métiers d'art, les services, les professions libérales, l'éducation et la formation; énergie; commerce et industries, protection de l'environnement; postes et télécommunications; politiques sur l'économie extérieure et européenne; politiques sur la technologie et l'innovation, nouveaux *Länder*.

► Historique

- 1917 Création du premier organisme responsable du développement économique en Allemagne, le Imperial Economic Office. Ce dernier était un organisme indépendant mis en place pour faire la promotion et assurer une saine gestion de l'économie du pays.
- 1919 Suite à l'élection du premier gouvernement démocratique, le Imperial Economic Office est sous la responsabilité d'un ministre Rudolf Wissel qui a mis en place les principes de base d'une économie moderne orientée vers l'atteinte d'objectifs sociaux.
- 1935 Suite à la prise du pouvoir par Hitler, Warmbold, le dernier représentant de la Weimar, a été remplacé par Hugenberg.
- 1946 Sous l'administration des Alliés après la guerre, l'administration du German Economic Office s'appuyait sur une série d'ententes administratives avec d'autres administrations.
- 1946 (été) Mise en place du Bi-Zonal Economic Administration Office, le prédécesseur immédiat du ministère fédéral de l'économie responsable, entre autres choses, de revoir le système des prix et salaires et de développer le plan d'importation et d'exportation.
- 1947 Formation de l'Economic Administration of the United Economic Area.
- 1948 Élaboration des principes de base du Social Market Economy dont les valeurs sont toujours à la base de l'économie allemande.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

► Secteurs prioritaires d'intervention

Économie : le ministère élabore des politiques économiques modernes dans un contexte de globalisation.

PME : les politiques du ministère favorisant les PME ont pour objectifs de bâtir un cadre macroéconomique pour les PME, d'augmenter l'efficacité et la flexibilité des PME existantes, d'améliorer l'accès des PME aux capitaux extérieurs, d'établir de nouvelles entreprises et d'avoir un nombre suffisant de PME pour stimuler l'économie.

Énergie : les politiques énergétiques ont pour objectifs le maintien d'une réserve énergétique de sécurité, l'exploitation des réserves énergétiques conformément aux normes environnementales et l'utilisation rationnelle des ressources non renouvelables.

Commerce, industrie et protection de l'environnement : le ministère a la responsabilité de relier les préoccupations générales liées à l'industrie à certaines préoccupations spécifiques à différents secteurs d'activités. L'objectif est de garantir un terrain favorable aux innovations industrielles, à l'investissement, à la production, à l'emploi et à la protection de l'environnement.

Commerce extérieur et intégration à l'Union européenne : pour attirer les investissements étrangers en Allemagne dans le contexte de l'économie globale, le ministère encourage la libéralisation du commerce dans le cadre de l'Union européenne et de l'OMC, il fait la promotion de l'investissement, il élabore des instruments promotionnels qui puissent être utilisés par des organisations vouées à la promotion du commerce extérieur et enfin, il finance le commerce à l'étranger des compagnies allemandes.

Technologie, innovation et nouveaux Länder : le ministère veut fortifier les capacités innovatrices de l'industrie pour aller de l'avant dans les changements structurels générés par le passage d'une société industrielle à une société de services et d'information. De plus, l'accomplissement de l'unification sociale et économique de l'Allemagne requiert que les processus d'ajustement dans les nouveaux États continuent de façon permanente.

Télécommunications et postes : la nouvelle direction générale VII du ministère doit élaborer et mettre à jour les principes et les orientations du gouvernement allemand en matière de postes et de télécommunications.

▶ **Secteurs économiques**

Principales exportations	Principales importations
Machines et équipements de transport	Machines et équipements de transport
Produits manufacturés	Produits manufacturés
Produits chimiques	Produits chimiques
Produits alimentaires	Produits alimentaires

	Principaux marchés d'exportation	Principaux marchés d'importation
Union européenne	56 %	58 %
France	11 %	11 %
Italie	7 %	8 %
Pays-Bas	7 %	9 %
Royaume-Uni	9 %	7 %
États-Unis	9 %	-

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

▶ **Cartographie interne**

Le ministère de l'Économie et de la Technologie est responsable de huit agences ayant un rôle à jouer au plan de l'économie. Cependant, il est à noter que certaines agences, dont le Federal Institute for Geoscience and Natural Resources et le Federal Institute of Physics and Metrology constituent des agences qui sont reliées plus spécifiquement à la sauvegarde de l'environnement.

Federal Cartel Office : agence responsable de la préservation et de la compétition à l'intérieur du système économique allemand.

Federal Office of Economics and Export : agence responsable de l'administration et de la supervision de l'assistance économique, des importations et de l'énergie. De plus, elle s'assure que le Payments Act, le Payments Ordinance, et le EC Dual-Use Ordinance sont respectés dans le commerce extérieur. Elle surveille également l'application de l'Acte sur l'énergie atomique, l'Acte sur le contrôle des armes de guerre et l'Acte de réalisation de l'Accord sur les armes chimiques.

German Office for Foreign Trade : agence ayant la responsabilité de rassembler et d'offrir de l'information à jour sur les marchés étrangers.

Federal Institute for Geoscience and Natural Resources : agence technique dont les responsabilités sont, notamment, d'informer et d'aviser les ministères sur des sujets comme la gestion de l'environnement, les aspects géoscientifiques appliqués de l'environnement et de la protection des ressources. Les tâches principales de l'agence sont d'effectuer de la R&D dans le champ des géosciences appliquées et de représenter le gouvernement allemand dans les associations scientifiques internationales.

Federal Institute for Materials Research and Testing : institut gouvernemental de sciences techniques ayant le statut d'agence. Il est responsable de la sécurité et de la fiabilité des technologies chimiques et des matériaux.

Federal Institute of Physics and Meteorology : agence de science naturelle et d'ingénierie, spécialisée dans la météorologie et les techniques de sécurité physique.

Regulatory Authority for Telecommunications and Posts : agence ayant la responsabilité de garantir la compétition dans le secteur des télécommunications et des postes et d'assurer le service partout au pays.

► Cartographie externe

Office of the Commissioner for Foreign Investment in Germany : ce bureau, qui relève du premier ministre, a été créé par le gouvernement fédéral de façon à donner de l'information aux compagnies étrangères intéressées à investir en Allemagne. Ce bureau est en lien direct avec le ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi) qui a le mandat d'établir un cadre général du développement.

Industrial Investment Council (IIC) : cette initiative est une collaboration entre le gouvernement fédéral et les six nouveaux *Länder* offrant un service de support pour attirer et assister les investisseurs étrangers intéressés par les nouveaux États. Son conseil d'administration est formé, pour une moitié, de membres de l'industrie et, pour l'autre moitié, de ministres des *Länder* et de ministres fédéraux.

Ministère de la coopération économique et du développement (BMZ) : ce ministère a pour but de favoriser la coopération économique avec les pays en voie de développement et, par conséquent, de stimuler leur économie, entre autres, par un support dans les réformes et la promotion des programmes sociaux et en créant de justes opportunités d'affaires pour eux.

Federal Institute for Employment : par le biais de cette agence, le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales fait la promotion du travail. Ce ministère est en relation étroite avec le ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie et les administrations des *Länder*.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

On peut trouver trois axes de différenciation au ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie : on constate d'abord une volonté d'intégrer et de positionner l'Allemagne dans un environnement macroéconomique et de saisir les occasions que lui offre la libéralisation des marchés. De plus, le ministère encourage l'innovation, surtout dans le secteur industriel et dans celui des PME. Enfin, il désire se démarquer tout particulièrement par la mise en place de stratégies pour l'émergence et le maintien d'une économie respectueuse de l'environnement.

► Outputs structurants

Financiers	Mobilisation
Support aux petites et moyennes entreprises technologiques et innovatrices <ul style="list-style-type: none"> – Mobilisation de capital de risque – Fonds de promotion – Fonds de recherche – Contrôle de la tarification énergétique 	<ul style="list-style-type: none"> – Programmes de coopération (Communauté européenne) – Coopération entre les PME pour rassembler les ressources de recherche et de favoriser les échanges de connaissances sur une base multidisciplinaire et internationale – Assistance technique

5. PROGRAMMES FINANCIERS

- Le programme « Capital de risque pour les petites entreprises technologiques » permet de mobiliser du capital de risque pour les petites entreprises innovatrices.
- Le fonds pour la promotion de l'innovation rend disponible des fonds pour les PME de la partie est de l'Allemagne via le programme spécial R&D et PRO INNO.
- Le fonds spécial ERP du ministère, en collaboration avec deux banques allemandes pour supporter les nouvelles entreprises et les PME.
- Le ministère a un programme pour les compagnies de gaz et d'électricité voulant établir un système de tarification pour la vente d'énergie à l'étranger.
- Le ministère injecte des fonds additionnels dans la recherche sur les énergies renouvelables, grâce à son programme d'investissement pour le futur de la recherche.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

▶ Partenariat

Le ministère coopère aux programmes de support INTERREG III (une initiative financée par le European Regional Development Fund de la communauté européenne en vue de stimuler la coopération interrégionale dans l'union européenne entre 2000-2006) et Phare CBC (qui est l'un des trois programmes financés par les communautés européennes pour assister les pays postulants de l'Europe Centrale dans leur préparation à rejoindre l'Union Européenne). Ces deux programmes consistent à augmenter la compétitivité des régions bordant les pays qui désirent rejoindre l'UE.

▶ Réseaux

Le ministère favorise la coopération entre les PME grâce à ses programmes PRO INNO, Joint Industrial Research et InnoNet dans le but de rassembler les ressources de recherche et de favoriser les échanges de connaissances sur une base multidisciplinaire et internationale.

Par le programme Engineers in Dialogue, le ministère veut promouvoir les activités étrangères des professions libérales.

Le ministère a également élaboré un *Maritime Network* dans le but de réduire le désavantage compétitif de ce secteur au niveau international.

▶ Assistance technique et information

Avec *Internet for All*, le ministère soutient des campagnes d'information et de démonstration pour rendre Internet accessible à tous.

Le ministère est en train de bâtir un portail Internet qui offrira une grande variété d'information et de liens vers les agences gouvernementales et les institutions financières.

Le ministère développe également un portail Internet pour le commerce extérieur (IXPOS) dans le but de positionner le Federal Office of Foreign Trade Information en tant qu'institution centrale de la promotion de l'économie extérieure.

▶ Coopération entre les niveaux de gouvernement

Dans le but de favoriser les politiques de développement des régions, le ministère a initié des Regional Development Concepts avec les gouvernements des *länder*.

▶ Transfert de connaissance

Le ministère accélère le transfert de connaissance grâce au programme Knowledge Creates Markets.

Le programme *Aviation Research* 1999-2002 fournit des mesures technologiques spécifiques pour augmenter le trafic aérien en Allemagne et pour diminuer les émissions de CO2 de 25 % et de NO3 de 85 %.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Le ministère est à la fois responsable de l'élaboration des politiques et de la prestation de service par le biais de ses agences.

Pour la coordination des activités conjointes *Länder-fédéral*, on dispose de comités de planification qui regroupent des membres des deux niveaux d'administration. Pour la coordination des politiques, des conseils sont également créés tels que le Conseil de politique économique et le Conseil de la planification financière. Ces derniers n'ont toutefois qu'un pouvoir de recommandation. En 1995, le gouvernement a créé le Conseil consultatif de l'État dont la mission était d'émettre des recommandations sur le système judiciaire, la gestion du personnel et les privatisations. Le Conseil regroupe des membres de tous les niveaux d'administration, de l'industrie, des syndicats et des universités.

En Allemagne, on trouve traditionnellement d'une part les autorités locales, d'autre part, l'administration d'État (disposant comparativement de peu de services sur le terrain), tandis que plusieurs fonctions importantes de l'État sont déléguées aux autorités locales. Ce modèle a pour effet d'intégrer certaines fonctions importantes de l'État dans l'administration locale donc de maintenir l'administration centrale peu développée.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le ministre fédéral de l'Économie et de la Technologie dirige son organisation de façon autonome et il en a l'entière responsabilité dans le cadre des grandes orientations politiques fixées par le Chancelier, mais il est redevable de son administration devant l'Assemblée nationale. Il est appuyé dans sa tâche par deux Parliamentary State Secretaries, qui représentent le ministre dans l'arène politique et par deux Administrative State Secretaries, qui sont responsables des directions générales et de leurs ressources humaines.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ La métropolisation

Cette responsabilité est sous la responsabilité des *Länder*, le gouvernement fédéral n'est pas impliqué.

▶ La régionalisation et décentralisation

L'Allemagne est un État fédéral qui respecte l'autonomie des gouvernements régionaux (*Länder*) et locaux et le principe de la subsidiarité y est très développé, car la plupart des services publics sont rendus par des agences fédérales décentralisées ou par les gouvernements régionaux et locaux auxquels s'ajoute ce qu'on appelle le troisième secteur dont le rôle est très étendu (associations syndicales et professionnelles, organisations religieuses, institutions caritatives, Croix-Rouge, etc.).

▶ Autres enjeux

La réunification allemande a nécessité un réaménagement des priorités économiques. L'accent a été mis sur la sécurité sociale et la stabilisation des prix. L'assistance aux *Länder* de l'Est demeure la principale cible de l'aide fédérale. Depuis 1990, environ 65 milliards DM ont été investis dans l'infrastructure des transports des nouveaux *Länder*. De plus, le

gouvernement a diminué les taxes aux citoyens et aux entreprises de 15 milliards DM, ce qui devrait, croit-on, bénéficier particulièrement aux PME.

En résumé, après une évolution relativement stable durant plusieurs décennies, l'Allemagne traverse une période de bouleversements et de changements importants. Elle se trouve aujourd'hui devant le double défi de continuer la construction de l'Europe et de consolider les bases de sa croissance économique.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Jutta Modrow

Agent de relations publiques

modrow@bmwi.bund.de

Bureau des relations publiques du ministère fédéral de l'économie et de l'industrie

Öffentlichkeitsarbeit

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Scharnhorststr. 34-37, 10115 Berlin

Postanschrift: 11019 Berlin

Téléphone : 01888-615-6119 oder -7674

Courriel : info@bmwi.bund.de

11. SOURCES

ALLEMAGNE, Bureau du commissaire fédéral pour l'investissement en Allemagne (Page consultée le 3 février 2002). *Germany Means Business*, [en ligne], www.foreign-direct-investment.de

ALLEMAGNE, Bureau du commissaire fédéral pour l'investissement en Allemagne (Page consultée le 3 février 2002). *Invest in Quality, Germany*, [en ligne], <http://www.invest-in-germany.de/en/>

ALLEMAGNE, gouvernement fédéral (Page consultée le 22 janvier 2002). *Missions et fondements constitutionnels. Structures et tâches*, [en ligne], <http://fr.bundesregierung.de>

ALLEMAGNE, ministère de l'Économie et de l'Industrie (Page consultée le 22 janvier 2002). *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, [en ligne], www.bmwi.de/homepage/english

ALLEMAGNE, ministère de l'Économie et de l'Industrie (Page consultée le 22 janvier 2002). *Rapport économique 2001*, [en ligne], www.bmwi.de/Homepage/English%20pages/Publications/Publications.jsp

BÉDARD, Denis. « Allemagne - De Bonn à Berlin : une administration publique en transition », *Télescope*, Observatoire de l'administration publique, ENAP, novembre 1997, vol. 4, n° 3.

PÉRÈS, Rémi. *L'Union européenne. Données économiques et sociales des pays de l'Union européenne et des pays candidats*, Paris, Vuibert, coll. Guides, 2001, 223 p.

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

AUSTRALIE

Population	19,1 millions
Paliers décentralisés de gouvernement	1 ^{er} palier : Collectivité (774) 2 ^e palier : Territoires (2) et États (6) 3 ^e palier : Fédéral
PIB total	488,6 milliards \$ (US)
PIB par habitant	25 532 \$ US
Taux de croissance	4,2 %
Taux d'inflation	4,5 %
Taux de chômage	6,9 %
R&D (% PIB)	1,5 (1998)

Source : *L'état du monde 2002*.

Profil institutionnel

Le Commonwealth de l'Australie est une monarchie parlementaire de type fédéral. Le chef d'État est la souveraine du Royaume-Uni, représentée par un gouverneur général. Ce dernier nomme un premier ministre lequel, avec les ministres, sont responsables devant le Parlement. Le pouvoir législatif est partagé entre la Chambre des représentants (148 membres) et le Sénat (76 membres).

L'Australie compte six États et deux territoires. Chaque État est régi par un Gouverneur et dispose de son propre système législatif, judiciaire et exécutif. À l'exception de l'État du Queensland, tous les États comptent une Chambre haute et une Chambre basse. L'administration des États est assumée par un premier ministre et celle des territoires par un ministre en chef. Les députés sont élus pour trois ans alors que les sénateurs sont élus selon un scrutin proportionnel pour trois ans (dans le cas des territoires) ou six ans (dans le cas des États).

Source : En col. *The International Directory of Government*, 3rd ed., Europa Publications Ltd, London, United Kingdom, 1998.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources (MITR), anciennement le ministère de l'Industrie, des Sciences et des Ressources (MISR), est sous la responsabilité du ministre des Petites entreprises et du Tourisme; du ministre de l'Industrie, Tourisme et Ressources et d'un secrétaire parlementaire¹.

La principale mission du MITR est d'encourager le développement économique et l'avancement de la recherche dans les domaines de pointe afin d'accroître la compétitivité de l'Australie sur la scène internationale. Avec un rôle fondamental à jouer dans l'accroissement de la prospérité nationale, le ministère a élaboré et mis en place une gamme variée de politiques et de programmes d'assistance aux entreprises afin d'accroître la compétitivité de l'industrie australienne et de renforcer l'excellence de l'Australie dans les domaines de la science et des technologies.

¹ Des changements ministériels survenus en novembre 2001, ont amené le gouvernement à modifier le nom et quelques fonctions de ce ministère. Ainsi, la science a été transférée au ministère de l'Éducation et l'Office of Small Business a été déplacé du ministère de l'Emploi, des Relations de travail et des Petites entreprises vers le MITR.

La structure du ministère (voir organigramme à la fin de cette fiche) comporte un exécutif, une division administrative et deux grands groupes : le Policy, Analysis and Advice Group qui élabore les politiques et les programmes; et le Business and Scientific Services Group, composé de cinq agences et d'un service d'information en ligne, qui prend en charge la prestation de services.

Le ministère dispose d'un budget de 1,163 million AUD (970,5 millions \$ CA). Les ressources matérielles et humaines affectées à l'élaboration des politiques et des programmes sont gérées par la direction administrative. Les agences sont indépendantes du ministère, ce qui signifie qu'elles possèdent leur propre budget et qu'elles gèrent elles-mêmes leurs ressources matérielles et humaines.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

Les secteurs prioritaires pour le ministère sont : l'intégration à la nouvelle économie, l'innovation, la promotion de l'investissement local et étranger, l'accroissement de la compétitivité et la qualité de la prestation de services. Le ministère est axé vers les marchés extérieurs et il déploie des efforts pour favoriser la promotion de l'économie du pays sur la scène internationale.

► Secteurs économiques

Principales exportations	%	Principales importations	%
Machines et équipements de transport	12	Machines et équipements de transport	45,9
Matières brutes	20	Produits manufacturés	28,5
Combustibles minéraux	17	Produits chimiques	11,4
Produits alimentaires	17	Produits alimentaires	3,8

	Principaux marchés d'exportation	Principaux marchés d'importation
Extrême-Orient	27,9 %	23,4 %
Japon	19,6 %	13,8 %
Europe	15,9 %	25,4 %
Amérique du Nord	11,3 %	24,4 %

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

À l'intérieur du MITR, cinq agences, l'Office of Small Business et un service d'information en ligne ont été identifiés comme étant les principaux acteurs économiques gouvernementaux. À l'extérieur du MITR quatre principaux acteurs ont été repérés.

► Cartographie interne

Office of Small Business : responsable de la promotion et du maintien des liens entre les ministères et les agences responsables de la mise en place du plan triennal gouvernemental de soutien à la petite entreprise.

Business Entry Point : service en ligne qui offre une gamme complète de services et d'informations pour les entreprises australiennes. L'objectif de ce site est de rendre efficaces et plus conviviales les relations entre le gouvernement et les entreprises. Bien que le site du Business Entry Point soit maintenu par le MITR, ce service regroupe l'ensemble des informations dédiées aux entreprises, tant celles provenant du gouvernement fédéral que celles des États australiens.

Invest Australia : agence ayant pour mission de promouvoir l'Australie comme étant un pays intéressant et compétitif sur le plan de l'investissement et de faciliter les investissements directs, tant locaux qu'étrangers. Invest Australia facilite les projets importants et fournit une gamme variée de services d'investissement aux sociétés étrangères et locales qui envisagent de s'établir ou d'investir en Australie.

Geoscience Australia : agence nationale pour la recherche et l'information en géoscience. Elle a pour mission d'accroître les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux des Australiens grâce à une meilleure connaissance en géoscience.

Intellectual Property Australia : agence chargée d'accorder les droits assujettis aux brevets, aux marques de commerce et aux designs. Elle assure aux Australiens qu'ils bénéficient de toutes les retombées liées à la propriété intellectuelle. Cette mission s'avère particulièrement importante dans le contexte actuel de l'augmentation des innovations, des investissements et du commerce.

Ausindustry : agence dont la mission est d'aider les entreprises australiennes à devenir plus innovantes et compétitives sur la scène internationale. Elle contribue à augmenter le nombre d'entreprises en technologie de pointe en supportant leur performance, la commercialisation de leurs recherches et leur développement technologique. Pour ce faire, Ausindustry offre aux entreprises plus de 25 produits et services disponibles dans des points de services régionaux disséminés partout dans le pays.

► Cartographie externe

Australian Securities and Investments Commission (ASIC) : société fédérale, autonome relevant du *Treasurer*, chargée de la régulation des services financiers et de la protection des investisseurs. Elle s'assure, entre autres, que les entreprises australiennes respectent l'ensemble des lois sur l'honnêteté et l'équité dans le commerce. Elle fait également la promotion du marché financier australien sur la scène mondiale dans le but d'attirer les intérêts étrangers.

Agriculture, Fisheries and Forestry Australia (AFFA) : ministère fédéral qui offre des services de conseils et d'assistance auprès de plusieurs industries (vinicole, maraîchère, laitière, pêche, tabac...) afin de les aider à devenir rentables, compétitives et de leur assurer un développement durable. Il semblerait que certains programmes concernent à la fois AusIndustry et ce ministère.

Australian Department of Foreign Affairs and Trade : un des rôles de ce ministère est de contribuer au développement de l'économie australienne, de l'emploi et de l'amélioration du niveau de vie de la population. Il vise également à accroître la compréhension des politiques étrangères et commerciales auprès des compagnies australiennes et étrangères et à projeter une image positive de l'Australie au niveau international. La promotion de l'économie australienne se fait en collaboration avec le MITR, notamment avec Invest Australia.

Australian Trade Commission (Austrade) : agence fédérale d'exportation et d'investissement qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce. Son principal objectif est d'aider les entreprises australiennes à augmenter leur niveau d'exportation et à générer des investissements provenant autant de l'intérieur du pays que de l'étranger. Austrade travaille en collaboration avec Invest Australia dans la promotion de l'Australie comme étant un pays intéressant pour les investisseurs.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

Le MITR est axé sur l'accroissement de la compétitivité, de l'innovation et de l'investissement dans l'industrie australienne. Il vise un plus grand déploiement de l'industrie australienne sur le plan international. Il a donc mis en place plusieurs politiques de développement et d'appui pour que les entreprises puissent prendre une part de plus en plus grande sur le marché extérieur. Le ministère a décidé de confier entièrement la gestion des programmes à des agences dans le but de rendre ses interventions plus cohérentes, adaptées et efficaces. Des agences telles que Invest Australia et Ausindustry ont donc été créées spécifiquement pour répondre à ces objectifs à long terme.

► Outputs structurants

Financiers	Mobilisation
Appuis au développement	Soutien à l'industrie
– Crédit d'impôt	– Partenariat
– Subvention	– Aide conseil
– Congé de taxe	– Formation
– Congé de frais de douanes	

5. PROGRAMMES FINANCIERS

Les nombreux programmes gérés par le MITR peuvent se diviser en quelques grands champs : innovation, capital de risque, soutien à l'industrie, soutien à des domaines industriels spécifiques.

► Innovation

Les principaux outils utilisés sont des appuis à la R&D. Ces incitatifs peuvent prendre la forme d'un crédit d'impôt, de subventions, congé de taxe, etc. Ceux-ci visent à accroître la compétitivité des entreprises australiennes en favorisant le développement de produits ayant un potentiel de commercialisation. D'autres programmes vont appuyer les recherches en biotechnologies ou les entreprises qui sont considérées comme à la fine pointe dans leur domaine.

▶ Capital de risque

Par ces programmes, le gouvernement australien désire appuyer la commercialisation de produits innovants dans différents domaines, dont les énergies renouvelables et les technologies émergentes. Un programme s'adresse à des groupes de recherche universitaires ou relevant d'une agence publique afin qu'ils puissent commercialiser des produits prometteurs. De façon générale, ces programmes s'adressent aux PME.

▶ Soutien à l'industrie

L'objectif visé par ces programmes est de permettre aux entreprises d'importer du matériel nécessaire à leurs activités. Ainsi, les entreprises ne sont pas tenues d'acquitter les frais de douanes relatifs à ces produits. L'agriculture et l'industrie manufacturière sont principalement visées par ces programmes.

▶ Soutien à des domaines industriels spécifiques

Le gouvernement australien a également mis en place des programmes visant à soutenir certains domaines précis : construction navale, édition, l'automobile, le textile et le vêtement, les produits pétroliers et le tourisme. Certains de ces secteurs, par exemple, l'édition traverse actuellement une crise, ce qui a incité le gouvernement à intervenir.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

- Programme de partenariat avec les chambres de commerce régionales
- Partenariats entre le gouvernement et les entreprises (Invest Australia, Ausindustry)
- Centre de recherche en coopération : recherche soutenue par le gouvernement
- Services d'aide conseils à la R&D
- Programme de services-conseils destinés à l'amélioration de l'entreprise
- Programme de formation et d'assistance à l'exportation
- Création de plusieurs sites Internet de support en ligne

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

L'élaboration des politiques et des programmes est complètement séparée de la prestation de services. Le Policy, Analysis and Advice Group du ministère se charge du développement des politiques et des programmes alors que la mise en œuvre est entièrement confiée aux différentes agences. Il y a donc une séparation nette entre les politiques et les opérations.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

D'un point de vue administratif, le ministère prend en charge l'ensemble de la gestion, ce qui inclut les agences sous sa responsabilité. Il est imputable devant le parlement australien par le biais du ministre des Petites entreprises et du Tourisme; du ministre de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources; et d'un secrétaire parlementaire. Les agences possèdent une grande liberté de gestion puisqu'elles sont responsables de l'affectation de leurs ressources financières et humaines. Tout comme le ministère, elles sont sous la responsabilité des ministres et du secrétaire du MITR.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ Métropolisation

En Australie, les municipalités sont sous la responsabilité des États. Au cours des dernières années, d'importantes réformes ont restructuré le secteur municipal, notamment par des fusions. Toutefois, le gouvernement fédéral, en vertu de la Constitution, est peu impliqué dans ces questions.

▶ Régionalisation et décentralisation

Il semblerait que la tendance actuelle en Australie se traduirait par l'accroissement des pouvoirs des États au détriment des municipalités. D'ailleurs, les gouvernements des États ont procédé à des modernisations de leur administration publique.

▶ Autres enjeux

Bien que les informations disponibles ne permettent de remonter qu'en 1994-1995, la tendance prise par le MITR en réponse aux enjeux contemporains est celle de l'innovation et de la compétitivité. Le ministère a choisi de répondre à l'internationalisation des marchés par des programmes pour améliorer la compétitivité et la visibilité des entreprises australiennes sur la scène mondiale. L'Australie considère la globalisation des marchés et le développement rapide des technologies de l'information comme une opportunité pour atteindre un plus haut niveau de développement. Dans ce contexte le ministère a pris plusieurs moyens afin d'assurer un support adéquat aux entreprises. En plus des nombreux programmes d'aide, les autorités ont choisi de faire une séparation nette entre l'élaboration des politiques et des programmes afin de rendre plus cohérente la prestation de services auprès des entreprises. Pour ce faire, elles ont mis en place des agences ayant des missions bien définies et qui sont en mesure d'offrir des produits et des services qui répondent aux besoins des entrepreneurs. Durant les dernières années, le ministère a également fait des efforts pour augmenter l'accessibilité aux services offerts en développant des sites Internet qui permettent la prestation de services en ligne.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Dr Joe Hlubucek
General Manager
Ministerial and Coordination Group
Department of Industry, Tourism and Resources

11. SOURCES

AUSTRALIE, Agriculture, Fisheries and Forestry Australia (AFFA) (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Agriculture, Fisheries and Forestry Australia*, [en ligne], <http://www.affa.gov.au/>

AUSTRALIE, Ausindustry (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Ausindustry*, [en ligne], <http://www.ausindustry.gov.au/>

AUSTRALIE, Ausindustry (Page consultée en janvier 2002). *Ausindustry Business Plan 2000-2001 : Key Element*, [en ligne], <http://www.ausindustry.gov.au/documents/dir11/doc508911.pdf>

AUSTRALIE, Austrade (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Austrade*, [en ligne], <http://www.austrade.gov.au/>

AUSTRALIE, Australian Department of Foreign Affairs and Trade (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Australian Department of Foreign Affairs and Trade*, [en ligne], http://www.dfat.gov.au/bas/business_services.html

AUSTRALIE, Australian Securities and Investments Commission (ASIC) (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Australian Securities and Investments Commission*, [en ligne], <http://www.asic.gov.au/asic/asic.nsf>

AUSTRALIE, Business Entry Point (Page consultée en janvier 2002). *Site de la Business Entry Point*, [en ligne], <http://www.bep.gov.au/>

AUSTRALIE, Department of Industry Tourism and Resource (Page consultée le 5 mars 2002). *ISR Corporate Plan 2000*, [en ligne], http://www.industry.gov.au/library/content_library/corpplan2000.pdf

AUSTRALIE, Geoscience Australia (Page consultée en janvier 2002). *Site de la Geoscience Australia*, [en ligne], <http://www.agso.gov.au/>

AUSTRALIE, Intellectual Property Australia (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Intellectual Property Australia*, [en ligne], <http://www.ipaustralia.gov.au/>

AUSTRALIE, Invest Australia (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Invest Australia*, [en ligne], <http://www.investaustralia.gov.au/>

AUSTRALIE, ministère de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources (Page consultée en janvier 2002). *Site du ministère de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources*, [en ligne], <http://www.industry.gov.au>

AUSTRALIE, Office of Small Business (Page consultée en janvier 2002). *Site de l'Office of Small Business*, [en ligne], <http://www.dewrsb.gov.au/smallbusiness/>

OCDE. *Études économiques de l'OCDE : Australie*, Paris, janvier 2000.

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

BAVIÈRE

Population	12,18 millions
Population active	5,88 millions
Paliers décentralisés de gouvernement	1 ^{er} palier : Communes 2 ^e palier : Arrondissements 3 ^e palier : Länder
PIB total	469,8 milliards \$ CA
PIB par habitant	38 623 \$ CA
Taux de croissance	4,47 %
Taux d'inflation	Non disponible
Taux de chômage	5,5 %
R&D (% PIB)	2,7 % (1997)

Source : *Bavaria's Economy. Facts and Figures 2001* et *Présentation de l'économie de la Bavière*.

Profil institutionnel

La Bavière est une province (*Land*) de l'Allemagne qui partage la souveraineté étatique avec l'État fédéral. Cela ressort très clairement de la Loi fondamentale dans laquelle sont identifiées clairement les tâches de l'État qui incombent aux *Länder*. La Bavière dispose de sa propre constitution, de sa propre juridiction législative et administrative.

La Bavière a une assemblée législative de type bicaméral. Le gouvernement est dirigé par un ministre-président élu par la diète, il dispose de ses propres ministères. La Bavière a une juridiction sur les secteurs de l'éducation, de la loi et l'ordre, de la culture, de la protection de l'environnement ainsi que de tout autre secteur qui n'est pas exclusif au gouvernement fédéral comme la défense du territoire, les affaires étrangères ainsi que les finances, elle a six représentants au Conseil fédéral (*Bundesrat*).

L'application des lois fédérales et provinciales au niveau local incombe aux gouvernements locaux et municipaux. La Bavière, comme les autres *Länder*, ne se borne pas à exécuter les lois du *Land* mais assure aussi l'exécution des lois fédérales. Le partage des responsabilités se fait à partir d'une reconnaissance du principe de subsidiarité.

Source : École Nationale d'Administration. « L'organisation administrative de l'Allemagne », *Administration comparée* n° 11998.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère bavarois des Affaires économiques, du Transport et de la Technologie (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie) (voir organigramme à la fin de cette fiche) a pour mission d'encourager le développement économique du Land et tout particulièrement le transport et la technologie.

► Structure exécutive

Le ministère est dirigé par un ministre d'État qui est appuyé dans ses fonctions par un secrétaire d'État et un secrétaire général. Chacune de ces personnes a un attaché personnel et le ministre d'État a, de plus, un conseiller spécial chargé des relations avec Investir en Bavière (Investieren in Bayern), une des principales agences du ministère.

On retrouve neuf directions générales, soit :

- Administration centrale
- Politiques économiques, presse et relations publiques
- Politique structurelle régionale et sectorielle et stimulation de l'activité économique
- Moyennes entreprises, prestations de service et artisanat
- Industrie et commerce extérieur
- Énergie, industrie minière, géologie et environnement
- Transports
- Innovation, recherche et technologie
- Législation et droit

Suivent les différentes directions ainsi que deux organismes ayant une gestion plus indépendante, soit l'administration des cartels bavarois (Landeskartellbehörde), rattachée à la direction générale législation et droit et la direction de l'artisanat, rattachée à la direction générale des moyennes entreprises, de la prestation de services et de l'artisanat.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

- | | |
|------------------------------------|----------------------------|
| - Artisanat | - Recherche et technologie |
| - Commerce extérieur | - Services |
| - Énergie | - Services financiers |
| - Industrie | - Tourisme |
| - Information et télécommunication | - Transport |

► Secteurs économiques

Principales exportations	Principales importations
Machines et équipements de transport	Machines et équipements de transport
Automobiles	Automobiles
Produits électriques	Produits textiles
Produits chimiques	Produits chimiques
Produits alimentaires	Produits alimentaires
Produits de l'acier et du fer	Produits électriques

	Principaux marchés d'exportation Millions \$ CA	Principaux marchés d'importation Millions \$ CA
Italie	11 170 \$	10 049 \$
France	11 035 \$	-
Royaume-Uni	9 241 \$	-
Autriche	9 054 \$	10 117 \$
Pays-Bas	5 098 \$	-
Japon	-	7 128 \$
Tchécoslovaquie	-	5 401 \$
États-Unis	17 804 \$	11 648 \$

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

▶ Cartographie interne

Les agences du ministère bavarois des Affaires économiques, du Transport et de la Technologie relèvent de ce dernier, sauf Bayern Tourismus Marketing, dont le conseil d'administration est composé de divers actionnaires. Ces agences sont gérées comme des entreprises privées afin qu'elles puissent remplir leur mandat de façon flexible et efficace. Ces agences sont des unités de services qui sont soit directement gouvernées par le ministère, soit gérées en proche coordination avec celui-ci.

Investieren in Bayern (Investir en Bavière) : cette agence offre un service d'identification de sites propices à l'installation d'entreprises étrangères et s'occupe du marketing de ces sites. Elle s'appuie sur un réseau de contacts dans le milieu politique.

Bayern International : cette agence a un double volet. Le premier est opérationnel et porte sur la promotion du commerce international de la Bavière, alors que le deuxième supporte les entreprises bavaroises dans leurs activités à l'étranger.

Bayern Innovativ : cette agence se spécialise dans la prestation de services aux entreprises intéressées par l'innovation, le transfert de technologie, la coordination des réseaux d'information et l'apprentissage des techniques de transfert de technologie.

Bayern Kapital : cette agence constitue une société d'investissement de capital-risque, elle a pour mission d'aider les entreprises bavaroises en démarrage dans le secteur technologique à trouver du financement.

Bayern Tourismus Marketing : cette agence, dont les actionnaires proviennent de diverses sources privées et publiques, est spécialisée dans le marketing du tourisme en Bavière.

Bayerische Eisenbahngesellschaft (compagnie des chemins de fer bavarois) : cette agence est responsable de la planification et de la gestion des chemins de fer régionaux en coopération avec les transporteurs publics.

Bayerische Landeshafenverwaltung : cet organisme s'occupe de la gestion des ports des villes de Bavière.

Bayerisches Landesamt für Maß und Gewicht (Office du *land* pour la mesure et poids) : agence permettant aux entreprises de réaliser des tests techniques.

Bayern Design GmbH (Design Bavarois Inc.) : corporation qui fait la promotion des activités de design et qui coordonne un réseau d'intervenants intéressés par le design dans la culture bavaroise.

▶ Cartographie externe

Wirtschaftsabteilung der Regierungen (départements économiques régionaux) : chaque gouvernement de district possède un Département des affaires économiques. Sur une base régionale, ils aident les entrepreneurs à comprendre les lois commerciales et à trouver des subventions.

Wirtschaftsabteilung der Regierungen (départements économiques régionaux) : chaque gouvernement de district possède un Département des affaires économiques. Sur une base régionale, ils aident les entrepreneurs à comprendre les lois commerciales et à trouver des subventions.

Ministère bavarois de l'Environnement et du Développement régional : deux éléments du mandat de ce ministère sont en étroite relation avec l'économie.

- **Développement durable** : pour réaliser son objectif d'assurer un développement économique compatible avec l'environnement, le ministère, qui s'appuie déjà sur l'application des principes de prévention et de pollueur-payeur, explore de nouvelles approches en matière de politique environnementale. Pour ce faire, il fait appel à la coopération entre l'État, l'industrie et la société. L'objectif poursuivi est de renforcer la compétitivité de la Bavière en Allemagne et en Europe tout en préservant le capital que représentent sa nature et son patrimoine culturel.
- **Développement régional** : en sa qualité d'autorité principale dans le domaine de l'aménagement du territoire, le ministère a pour mission de garantir des conditions de vie acceptables dans toutes les régions de la Bavière et de promouvoir le développement du Land.

Ministère bavarois du Travail, des Affaires sociales, de la Famille, des Femmes et de la Santé : ce ministère influence les affaires économiques de la Bavière dans la mesure où il contribue à élaborer des politiques sur l'intégration des groupes sous-représentés dans le marché de l'emploi.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

La Bavière a misé durant les dernières années sur une stratégie de modernisation qui s'appuie sur :

- une activité agricole modernisée dans un Land à forte tradition rurale;
- une structure industrielle caractérisée par l'importance des secteurs des technologies de pointe;
- un secteur tertiaire en pleine expansion;
- une économie tournée vers l'extérieur grâce aux échanges commerciaux.

Avec son projet nommé *High-Tech Offensive*, d'un montant de 1,87 milliards \$ CA, le gouvernement bavarois veut faire de la Bavière une région innovatrice. Dans ce cadre, il a décidé de promouvoir les secteurs économiques suivants : sciences de la vie, technologies de l'information et des communications (TIC), nouveaux matériaux, techniques de l'environnement et mécatronique.

► **Outputs structurants**

Financiers	Mobilisation
Développement et l'application des nouvelles technologies Développement des PME par le biais de capital de risque et d'aide financière	Information aux entrepreneurs et aux consommateurs Programmes régionaux de création d'emplois Coopération interrégionale Réseautage d'entreprises

5. PROGRAMMES FINANCIERS

Programme de support au développement et à l'application des nouvelles technologies : le ministère offre aux entreprises des subventions pour permettre à ces derniers d'engager un consultant en développement organisationnel, pour instaurer des systèmes de qualité totale ou pour développer de nouveaux marchés à l'étranger.

Programme de capital-risque : ce programme, qui s'adresse aux PME offre un support financier, par le biais de Bayern Kapital, l'une des agences du ministère.

Programme utilisation et production d'énergie plus rationnelle (*Rationellere Energiegewinnung und-verwendung*) : ce programme encourage des projets qui servent au développement et/ou à l'introduction de nouvelles technologies énergétiques en subventionnant jusqu'à 30 % des frais.

Programmes financiers offerts aux petites et moyennes entreprises par le biais de la Förderbank Bayern (LfA) : ces programmes ont pour objectif de supporter l'établissement, l'expansion, l'innovation et autres besoins des PME. Une des caractéristiques de ces programmes est que l'entrepreneur peut s'adresser à l'institution financière de son choix. La LfA gère aussi un centre d'information aux consommateurs.

- **Bayerisches Mittelstandskreditprogramm** : par le biais de la LfA, le ministère offre un programme de subventions pour les PME et vient en aide, plus particulièrement, à l'industrie des transports, à l'industrie hôtelière et aux entreprises de service.
- **Programmes d'aide régionaux** : ces programmes ont pour but de promouvoir les investissements au niveau régional pour appuyer la création d'emplois.
- **Programme d'aide au tourisme** : ce programme vient en aide aux entreprises du secteur hôtelier, gastronomique, et du tourisme en général.
- **Programme de support pour la protection de l'environnement** : ce programme encourage les mesures de protection de façon à promouvoir la conservation d'énergie, le recyclage, la protection des eaux de surface et souterraines.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

▶ Informations

Existenzgründung in Bayern : programme qui offre de l'information de base pour les personnes intéressées à fonder une compagnie.

Energieeinsparverordnung : programme d'information et de consultation sur l'économie d'énergie, sur les possibilités d'utilisation de l'énergie renouvelable et sur les nouvelles technologies énergétiques.

▶ Partenariat

Le ministère coopère aux programmes de support INTERREG III (une initiative financée par le European Regional Development Fund de la communauté européenne en vue de stimuler la coopération interrégionale dans l'union européenne entre 2000-2006) et Phare CBC (qui est l'un des trois programmes financés par les communautés européennes pour assister les pays postulants de l'Europe centrale dans leur préparation à rejoindre l'Union Européenne). Ces deux programmes consistent à augmenter la compétitivité des régions bordant les pays qui désirent rejoindre l'UE.

▶ Réseaux

Le ministère favorise l'innovation par un programme de transfert de technologie appelé *Bayerisches Technologieförderungs-Programm* (BayTP). Ce programme met en réseau les entreprises intéressées par le transfert de technologie, ce qui leur permet d'affronter plus facilement la concurrence nationale et internationale.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Les agences du ministère sont responsables de la prestation de services alors que le ministère élabore les politiques et développe les programmes.

De plus, en Bavière tout comme en Allemagne fédérale, on trouve traditionnellement d'une part les autorités locales, d'autre part, l'administration d'État (disposant comparativement de peu de services sur le terrain). Plusieurs fonctions importantes de l'État sont déléguées aux autorités locales. Ce modèle a pour effet d'intégrer certaines fonctions importantes de l'État dans l'administration locale donc de maintenir l'administration centrale peu développée.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Les ministères d'État sont libres d'administrer leurs équipements et leur personnel. Ils ne sont donc pas soumis à une loi de la fonction publique ou encore une loi sur la gestion des ressources matérielles. L'allocation des crédits aux ministères provient du Parlement de Bavière. À leur tour, ils les distribuent à leurs agences et aux gouvernements de district. Cette dépendance financière des districts envers les ministères n'entrave cependant pas leur liberté de gestion en matière de ressources humaines et matérielles.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ La métropolisation

Depuis la réunification, le seul mouvement de métropolisation s'est fait sentir dans les *Länder* de l'ancienne République Démocratique Allemande par la fusion et le remembrement des arrondissements en vue de créer des collectivités plus grandes et plus viables. Au contraire, les *Länder* du sud dont la Bavière, poursuivent une politique de regroupement restreinte en permettant aux petites localités de conserver leur personnalité juridique et leurs propres organes démocratiques (élus) tout en les obligeant à abandonner leur administration (minuscule) afin de faire exécuter leurs tâches administratives en commun avec d'autres localités.

▶ La régionalisation et décentralisation

Le modèle de subsidiarité aux autorités locales est en place depuis de nombreuses années et depuis quelques années on remarque que de plus en plus, les fonctions de l'État sont « communalisées » par un transfert de responsabilités aux administrations locales.

▶ Autres enjeux

Ce Land dont l'économie reposait tout d'abord essentiellement sur l'agriculture s'est transformé, au cours des dernières décennies, en un État doté d'une industrie et d'un secteur tertiaire dynamique. Profitant d'une stabilité politique exceptionnelle depuis la dernière Guerre mondiale, la Bavière a, tout d'abord, bâti des universités et des centres de recherche performants ainsi qu'une industrie plurisectorielle compétitive, ce qui lui aura permis de se placer dans le peloton de tête des *Länder* allemands.

L'évolution de l'économie mondiale et l'explosion de nouveaux secteurs au début des années 1990 coïncident avec l'arrivée d'un nouveau ministre-président bavarois. L'objectif du nouveau gouvernement était d'assurer la prospérité de toutes les parties du Land et de régler le problème du chômage en devenant un acteur majeur de la compétition entre les régions.

En 1994, le gouvernement bavarois décidait de lancer une série de programmes importants (environ 5,53 milliards \$ CA entre 1994 et 2004) devant accompagner les nécessaires mutations de la société bavaroise. Considérant qu'une activité économique basée sur les hautes technologies et les nouveaux secteurs d'avenir était le moyen le plus sûr et le plus rapide pour atteindre ses objectifs, le Land a largement financé les programmes destinés à la recherche et au soutien à l'innovation technologique (4,22 milliards \$ CA). Les efforts entrepris en faveur du soutien à l'innovation reposent principalement sur trois volets :

- renforcer le potentiel de R&D du Land,
- mettre en place un transfert efficace de technologie,
- soutenir les entreprises et particulièrement la création d'entreprises.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Dr. Otto Ziegler
Agent de relations publiques
Ministère bavarois des Affaires économiques, du Transport et de la Technologie
Prinzregentenstr. 28
80538 München
Courriel : otto.ziegler@stmwvt.bayern.de

Bertram M. Brossardt
Directeur exécutif pour les investissements étrangers
Ministère bavarois des Affaires économiques, du Transport et de la Technologie
Prinzregentenstr. 28
80538 Munich – Germany
Téléphone : +4989/2162-2642
Télécopieur : +4989/2162-2803
Courriel : info@invest-in-bavaria.de

11. SOURCES

BAVIÈRE, Bayern Innovativ (Page consultée le 22 février 2002). *Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH*, [en ligne], <http://www.bayern-innovativ.de>

BAVIÈRE, Invest in Bavaria (Page consultée le 22 janvier 2002). *Invest in Bavaria-Investieren in Bayern*, [en ligne], <http://www.invest-in-bavaria.com>

BAVIÈRE, LfA-Förderbank Bayern (Page consultée le 22 février 2002). *Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung*, [en ligne], <http://www.lfa.de>

BAVIÈRE, ministère bavarois des Affaires économiques, du Transport et de la Technologie (Page consultée le 22 février 2002). *Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Verkehr und Technologie*, [en ligne], <http://www.stmwvt.bayern.de>

BÉDARD, Denis. « Allemagne - De Bonn à Berlin : une administration publique en transition », *Télescope*, Observatoire de l'administration publique, ENAP, novembre 1997, vol. 4, n° 3.

FRANCE, Ambassade de France en Allemagne (Page consultée le 25 février 2002). *Note sur le soutien à l'innovation technologique en Bavière* (résumé d'un livre), [en ligne], http://wissenschaft-frankreich.de/francais/3.4_publi_lesdossiers/archives/innovbav.htm

FRANCE, Service d'expansion économique en Allemagne (Page consultée le 25 février 2002). *Présentation de l'économie de la Bavière*, [en ligne], <http://www.dree.org/allemande>

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

FINLANDE

Population	5,172 millions
Population active	Non disponible
Palier	République unitaire
PIB total	119,3 milliards \$ (US)
PIB par habitant	23 096 \$
Taux de croissance	5,7 % (2000)
Taux d'inflation	3,0 %
Taux de chômage	9,3 %
R&D (% PIB)	3,36

Source : *L'état du monde 2002*.

Profil institutionnel

La république de Finlande est une république unitaire avec un régime parlementaire.

Le chef d'État est le président. Ce dernier possède le pouvoir exécutif suprême et est élu pour un mandat de six ans par un scrutin populaire direct. Le président nomme un conseil d'État (Council of the State), dirigé par un premier ministre qui est responsable des actes de l'État envers le parlement. Le président est le chef suprême des forces armées de Finlande.

Le pouvoir exécutif, qui est composé d'une chambre (*Eduskunta*) est exercé par le parlement conjointement avec le président. Le parlement compte 200 membres élus par suffrage universel pour un mandat de quatre ans, selon un système de scrutin proportionnel. Le président, ainsi que le parlement, ont le droit d'entreprendre des démarches législatives. Les lois sont soumises à l'examen du président, qui possède un droit de veto.

La Finlande est divisée en six provinces depuis 1996, (il faut noter que l'une des provinces, la province de Ahvenanmaa, possède un grand degré d'autonomie). Chacune d'entre elles est administrée par un gouverneur désigné. On y retrouve 452 municipalités. Chacune est administrée par un conseil dont les membres sont élus par suffrage universel.

Source: En col. *The International Directory of Government*, 3rd ed., Europa Publication Ltd, London, United Kingdom, 1999.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) est responsable de l'élaboration des politiques industrielles finlandaises ainsi que des politiques sur la technologie, l'énergie, le commerce extérieur et la coopération économique internationale. Il a pour mission de créer un environnement d'affaires compétitif et favorable à la croissance des entreprises finlandaises. Il contribue au développement d'aptitudes qui permettent de maintenir la compétitivité des entreprises de la Finlande, autant sur le marché national que sur la scène internationale. Son rôle est également d'assurer le respect des droits des citoyens sur le marché du travail et de gérer les actifs du gouvernement dans l'économie.

Depuis l'ouverture du marché de l'Union européenne en 1993, le MCI représente la Finlande au sein du EU's Single Market Council. Il est responsable de l'ensemble des relations avec le marché unique et coordonne l'harmonisation des politiques finlandaises avec celles des autres pays membres.

Deux ministres se partagent la responsabilité du MCI (voir organigramme à la fin de cette fiche). D'une part, le ministre du Commerce et de l'Industrie est en charge du secteur administratif, du développement de l'industrie, de la promotion des PME et des politiques sur l'énergie et la technologie. D'autre part, le ministre des Affaires étrangères prend en charge l'ensemble du département du commerce. Le secrétaire permanent est aussi un acteur important dans l'organisation puisqu'il est responsable de la direction des activités du ministère et de la mise en œuvre des politiques économiques et industrielles. Il supervise également 17 départements et agences qui sont sous la responsabilité du ministère de même que les opérations des compagnies publiques et semi-publiques.

Le budget annuel du MCI est de 875 millions EUR (1,196 milliards \$ CA) et 5250 personnes y travaillent. La gestion des ressources financières est confiée au Budget and Payments Unit et l'Administrative Unit est en charge des ressources humaines.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

Actuellement, les principaux secteurs d'intervention du MCI sont la technologie, l'énergie et l'ingénierie. L'intervention du ministère est largement axée sur l'adaptation à la nouvelle économie, sur l'accroissement de la compétitivité et sur le développement de l'entrepreneurship. Il favorise également les investissements dans l'innovation et la R&D. Le positionnement de la Finlande sur le marché de l'Union européenne est une priorité pour le MCI. Cependant, les efforts pour accroître la visibilité du pays sur le marché international demeure un objectif important pour le ministère.

► Secteurs économiques

Principales exportations	Principales importations
Bois Constructions mécaniques et électriques Métallurgie Produits de consommation	Matières premières Biens de consommation

	Principaux marchés d'exportation	Principaux marchés d'importation
Union européenne	56 %	66 %
Allemagne	11 %	15 %
Royaume-Uni	10 %	8 %
Suède	10 %	12 %
Russie	7 %	8 %
États-Unis	7 %	7 %

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

► Cartographie interne

Le MCI possède cinq grands départements qui développent les politiques et effectuent une partie de la prestation de services. Toutefois, ce sont les agences, sous sa responsabilité, qui dispensent la majorité des services offerts par le ministère. Les cinq départements sont :

Industries Department : Aide les entreprises en démarrage ou déjà existantes à prendre leur place dans l'environnement compétitif international. Il élabore et met en place les politiques destinées à l'industrie domestique et aux PME. Il leur fournit également des services via les centres d'emplois et de développement économique.

Energy Department : Fait la promotion de l'efficacité, de la compétitivité et de l'internationalisation dans le secteur de l'énergie. Il encourage le développement, la commercialisation, l'exportation et l'entrée des entreprises finlandaises sur le marché des technologies dans le domaine de l'énergie.

Trade Department : Est en charge de la mise en œuvre des politiques sur le commerce, la compétition et la protection des consommateurs. Il fait la promotion de l'efficacité du marché, de la compétitivité et encourage les entreprises à croître sur le plan international. Il coopère également avec les entreprises finlandaises pour éliminer les barrières commerciales dans le marché de l'Union européenne.

Technology Department : Est responsable du développement des politiques sur la technologie, le contrôle de la qualité et des infrastructures. Il a pour mission de contribuer au développement de l'industrie finlandaise et d'améliorer la compétitivité de celle-ci grâce à la technologie.

State Shareholdings Unit : Effectue la mise en œuvre des politiques concernant le *state shareholdings*, supervise et diffuse de l'information sur la gestion des compagnies publiques et semi-publiques.

Plusieurs agences sont sous la responsabilité du MCI. Les agences ont comme responsabilité première de donner le service à la clientèle, elles ont une grande autonomie budgétaire et de gestion notamment dans les décisions de fixation des prix. Les contrôles ont aussi été décentralisés permettant une plus grande flexibilité. On y retrouve aussi une importante délégation de gestion des ressources humaines (recrutement, salaires, condition d'emploi). Les agences sont relativement indépendantes et le ministre n'est pas habilité à intervenir dans leurs décisions.

Centres de développement de l'économie et de l'emploi : centres régionaux offrant des services-conseils aux PME à toutes les phases de leur existence. Ils favorisent également l'utilisation des nouvelles technologies par les PME et les encouragent à prendre de l'expansion. Sous la responsabilité conjointe du MCI, du ministère de l'Agriculture et des Forêts et du ministère du Travail.

National Technology Agency Tekes : agence qui prend en charge le développement et le financement de la R&D dans le but d'augmenter la compétitivité et les exportations des entreprises finlandaises. Sous la responsabilité conjointe du MCI et du ministère des Affaires Étrangères.

Finnish Competition Authority : agence dont la mission est d'accroître la performance de l'économie par la promotion de la compétitivité des entreprises finlandaises sur le marché national, le marché de l'Union européenne et le marché international. Sous la responsabilité conjointe du MCI et du ministère des Affaires étrangères.

Technical Research Centre of Finland : agence qui participe activement à l'amélioration de la compétitivité de l'industrie et des autres secteurs d'affaires par la création et le développement de nouvelles technologies principalement dans le domaine de l'information et des communications. Sous la responsabilité du MCI.

National Consumer Administration : ombudsman chargé de la défense des intérêts des consommateurs. Fait le lien entre les consommateurs, les entreprises et le gouvernement. Sous la responsabilité du MCI.

National Consumer Research Centre : agence dont le rôle est de favoriser le développement des technologies axées sur le service aux citoyens, de faire la promotion du développement d'une économie durable et d'améliorer la compétitivité nationale. Elle effectue des recherches sur les besoins des consommateurs et dissémine les résultats auprès des entreprises. Sous la responsabilité du MCI.

National Board of Patents and Registration : agence chargée d'accorder les droits assujettis aux brevets, aux marques de commerces et aux designs. Sous la responsabilité du MCI.

Energy Market Authority : fait la promotion d'une compétition saine et efficace dans les marchés de l'électricité et du gaz naturel. Sous la responsabilité du MCI.

National Food Administration : Prend en charge la direction, la planification et le développement de l'industrie alimentaire. Elle effectue également le contrôle alimentaire et a donc un rôle de protection auprès de la population en ce qui concerne la qualité des aliments. Sous la responsabilité conjointe du MCI, du ministère de l'Agriculture et des Forêts et du ministère des Affaires sociales et de la Santé.

Geological Survey of Finland : agence dont la mission est de produire et transmettre les informations de nature géologique et de faire la promotion d'un usage durable et contrôlé du sol. Sous la responsabilité du MCI.

Centre for Metrology and Accreditation : service national d'accréditation, de certification et d'inspection destiné aux entreprises privées et publiques. Sous la responsabilité du MCI.

Finnish Tourist Board : agence chargée de faire la promotion du tourisme en Finlande. Sous la responsabilité du MCI.

Radiation and Nuclear Safety Authority : fait la promotion d'une utilisation efficace de l'énergie nucléaire et protège la population par des mesures de contrôle dans l'utilisation de cette dernière. Sous la responsabilité du MCI.

Safety Technology Authority : développe et supervise l'utilisation des technologies permettant d'assurer la fiabilité et la sécurité des industries chimiques et électriques. Protège la population et l'environnement contre les risques liés à ce type d'industrie et fait la promotion de leur fiabilité technologique. Sous la responsabilité du MCI.

Fondations et associations de droit civil financées et supervisées par le MCI :

- Invest in Finland Bureau
- Finpro
- Fondations for Finnish Inventions
- Finnish Standards Association

Compagnies appartenant à l'État dont la gestion est confiée au MCI :

- Altia Group Oy
- Finntech Finnish Technology Oy
- Finnvera Oy
- Fortum Oyj
- Inspecta Ltd (Technical Inspection Centre)
- Trading House Hansel Ltd
- Kemijoki Oy
- Kemira Oyj
- Patria Industries Oy
- Suomen Teollisuussijoitus Oy
- Vapo Oy

▶ **Cartographie externe**

Tel que mentionné précédemment, les agences administratives sont responsables de l'offre de service à la clientèle. Certaines des agences présentées dans la cartographie interne sont gérées par le MCI en partenariat avec d'autres ministères. Bien que les ententes de partenariat varient légèrement d'une agence à l'autre, le MCI prend habituellement en charge la gestion administrative et coordonne ses programmes avec les partenaires (ministères) afin de s'assurer que les objectifs de chacun soient coordonnés et permettent aux agences d'offrir un produit bien planifié.

- Ministère des Affaires étrangères
- Ministère de l'Agriculture et des Forêts
- Ministère du Travail
- Ministère des Affaires sociales et de la Santé

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

Le MCI a le désir d'assurer la croissance économique de la Finlande et de créer un environnement d'affaires stimulant pour les entreprises afin d'accroître leur compétitivité sur le marché national, le marché de l'Union européenne et le marché international. Pour atteindre cet objectif, la stratégie de différenciation du MCI repose principalement sur la création de partenariats interministériels qui permettent d'offrir des programmes plus complets et mieux adaptés aux besoins des entreprises. Les initiatives du MCI ont permis de mettre en place de vastes projets de soutien aux PME, de développement de l'entrepreneuriat, d'intégration des nouvelles technologies et de promotion de la R&D. Le ministère contribue donc à l'amélioration de la performance des entreprises déjà existantes et crée les conditions qui favorisent l'émergence de nouvelles entreprises. De tels projets sont essentiels car la Finlande éprouve un problème de vieillissement de sa population ce qui pourrait faire apparaître une pénurie de main-d'œuvre d'ici quelques années. Le MCI espère réussir à limiter un probable ralentissement économique attribuable au manque d'effectif en favorisant le développement technologique et en mettant à la disposition des entreprises de moyens de devenir plus efficaces.

► **Outputs structurants**

Financiers	Mobilisation
Support aux petites et moyennes entreprises, à la création d'emploi, au développement régional, à l'industrie, à la R&D et TIC et à l'intégration des entreprises au marché de l'Union Européenne <ul style="list-style-type: none"> - Subventions - Fonds 	Coopération entre ministères Points de services Assistance technique

5. PROGRAMMES FINANCIERS

- Programmes d'aide aux PME ayant des projets d'internationalisation ou qui désirent faire du commerce étranger
- Programme d'aide à la création et au financement de l'emploi
- Subventions pour la création et le développement de PME
- Subventions pour le transport régional
- Subventions pour l'industrie alimentaire
- Subventions pour l'innovation et la R&D
- Subventions pour le développement des technologies de l'information et des communications
- Fonds de support pour les entreprises désirant se développer au sein du marché de l'Union européenne ou du marché international

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

Entrepreneurship Project : projet de coopération entre neuf ministères et l'Association of Finnish Local and Regional Authorities. Un vaste réseau de contact dont l'objectif est de favoriser l'établissement de nouvelles entreprises et d'augmenter la croissance et la compétitivité des entreprises déjà existantes. L'aide est offerte aux entreprises à chaque étape de leur existence mais plus spécialement à celles ayant moins de cinq années d'existence.

Centres de développement de l'économie et de l'emploi : mise en place de plusieurs points de services régionaux offrant des services conseils aux entreprises. Ces centres, très impliqués au niveau du développement régional, ont un rôle de support auprès des entreprises. Ils font également la promotion du développement technologique et encouragent les entreprises à faire de l'exportation. Ils sont aussi partenaires avec plusieurs entreprises qui reçoivent une aide du programme précédent.

Le MCI propose aux entreprises, par le biais des agences, des programmes d'assistance technique et de services-conseils. De plus, certaines agences comme le Geological Survey of Finland et le National Consumer Research Centre ont mis en place des mécanismes et des services pour faciliter la diffusion et l'acquisition de nouvelles connaissances par les entreprises.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Au sein du MCI, l'élaboration des politiques et la prestation de services sont très fortement liées. Chacun des cinq grands départements est responsable de l'élaboration d'une partie

des politiques et d'une partie de la prestation de services. Les départements sont donc en mesure d'adapter leurs politiques aux besoins des diverses clientèles. Pour leur part, les agences se distancent davantage des politiques puisqu'elles sont des organismes de services qui permettent au MCI d'effectuer plus efficacement sa prestation de services.

Les agences se sont vues accorder une grande autonomie, par le biais notamment de crédits budgétaires globaux et d'une autonomie en matière de décisions pour la fixation des prix du produit. Les contrôles de procédures ont été diminués au moyen de la décentralisation et d'une grande marge de manœuvre. Ils sont aussi relativement indépendants des organismes de l'administration centrale.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le MCI est responsable de la gestion d'un portefeuille de 875 millions EUR (1,196 milliards \$ CA). Il est imputable devant le parlement par le biais du ministre du Commerce et de l'Industrie; et du ministre des Affaires étrangères. Les agences, sous la responsabilité du MCI, sont imputables au ministre avec lequel elles signent des « contrats » de performance. Elles ont la liberté de gérer leurs ressources humaines et matérielles comme elles l'entendent.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ La métropolisation

Depuis 1993, les relations entre l'État et les communes ont été profondément modifiées. Au niveau de l'administration locale, on observe une fusion progressive des municipalités. L'administration déconcentrée a fait l'objet de diverses mesures de simplification et de rationalisation. L'ensemble de ces réformes a comme objectif de mieux définir les rapports entre le pouvoir central et les collectivités locales, d'accorder à celles-ci plus d'autonomie, mais aussi de répondre aux contraintes budgétaires et à minimiser les coûts.

▶ La régionalisation et décentralisation

Au cours des dernières années, l'administration finlandaise a connu d'importantes réformes. Une loi de 1994 a créé un nouveau niveau d'administration en instituant des conseils régionaux. La Finlande a mis en place un nouveau palier au niveau régional en reconnaissant les associations volontaires de communes. Le rôle de l'administration provinciale dans ce pays a été revu pour tenir compte de ce nouveau palier d'administration régionale. Ce nouveau palier administratif a été développé suite à la mise en place de nouveaux programmes de développement régional. De plus en 1996, le Parlement a voté un texte réduisant le nombre de provinces de 12 à 6.

▶ Autres enjeux

Durant les dix dernières années, les changements dans l'environnement économique de la Finlande ont été substantiels. Le développement rapide des nouvelles technologies a entraîné une restructuration de l'économie. En 1993, l'ouverture du marché unique de l'Union européenne a obligé la Finlande à devenir plus compétitive puisqu'elle fait dorénavant partie d'un marché où il y a une libre circulation des biens, des services et du capital. La globalisation des marchés et l'internationalisation de plusieurs entreprises ont également occasionné des changements dans l'économie du pays. Les intérêts étrangers détiennent une part grandissante dans les entreprises, ce qui permet à ces dernières d'être

de plus en plus indépendantes face à l'économie du pays. Le MCI est donc responsable de la création d'un environnement d'affaires compétitif qui convient aux entreprises actuelles mais qui est également susceptible d'en attirer de nouvelles.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, le ministère du Commerce et de l'Industrie a dû se restructurer et chercher à être de plus en plus efficace. Cette efficacité passe, entre autres, par la mise en place de mesures permettant de faciliter la coopération entre les différentes administrations tant sur le plan national que régional. Pour accroître sa compétitivité, la Finlande a également mis en place plusieurs programmes pour faire la promotion de l'innovation et de l'investissement dans les technologies de l'information et des communications puisque ces dernières joueront un rôle central dans le développement à long terme de l'économie.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Jenni Hakala
 Information Officer
 Ministry of Trade and Industry
 P.O. Box 32, FIN-00032 GOVERNMENT
 Téléphone : +358 9 160 3672
 Télécopieur : + 358 9 160 2665
 Courriel : jenni.hakala@ktm.vn.fi

11. SOURCES

FINLANDE, Government (Page consultée en février 2002). *Business Environment Policy in the New Economy, Rapport publié par le Ministry of Trade and Industry 2001*, [en ligne]
<http://www.vn.fi/ktm/1/ute/benereport.htm>

FINLANDE, ministère du Commerce et de l'Industrie (Page consultée en février 2002). *Site du ministère du Commerce et de l'Industrie*, [en ligne],
<http://www.vn.fi/ktm/>

OCDE. *En quête de résultats, pratiques de gestion des performances*, Paris, 1997.

OULU

Située en bordure de la Mer Baltique, Oulu est la sixième plus peuplée ville de Finlande. Ouverte sur le monde, elle connaît depuis les quinze dernières années une croissance rapide dans le domaine de la haute technologie et est en bonne voie de devenir le plus important centre de compétence pour tout le Nord de l'Europe. Environ 23 % des compagnies finlandaises de haute technologie sont installées dans la région de Oulu, ce qui représente plus de 11 500 emplois, dont 5000 chez Nokia.

Pour favoriser la croissance de son économie locale et organiser son développement régional et international, la ville possède une agence régionale de commerce qui offre différents services de support aux entreprises. Afin de contribuer à l'émergence de nouvelles technologies, la ville a également créé deux parcs technologiques : *Technopolis Plc* qui regroupe plusieurs centres de recherche de haute technologie et *Medipolis Ltd.* qui agit en tant qu'intermédiaire entre les centres de recherche et les compagnies dans les domaines de la biotechnologie et de la médecine. Outre son expertise dans le domaine de la haute technologie, Oulu possède plusieurs grandes entreprises dans le domaine de l'industrie chimique ainsi que dans les pâtes et papiers.

Sources :

FINLANDE, Oulu (Page consultée en février 2002). *Profile of Oulu*, [en ligne],
http://www.ouka.fi/multi/english/ouka_127.html

FINLANDE, Oulu Regional Business Agency (Page consultée en février 2002). *Site de la Oulu Regional Business Agency*, [en ligne],
<http://www.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/English/index.htm>

PÉRÈS, Rémi, *L'Union européenne. Données économiques et sociales des pays de l'Union européenne et des pays candidats*, Paris, Vuibert, col. Guides, 2001, 223 p.

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

IRLANDE

Population	3,8 millions
Population active	Non disponible
Paliers décentralisés de gouvernement	1 ^{er} palier : Commune 2 ^e palier : Countries (26)
PIB total	97,2 milliards \$ US
PIB par habitant	25 918 \$ US
Taux de croissance	10,7 %
Taux d'inflation	5,3 %
Taux de chômage	3,8 %
R&D (% PIB)	1,39 %

Source : *L'état du monde 2002*.

Profil institutionnel et politique

La république d'Irlande : république unitaire avec un régime parlementaire.

Le chef d'État est le président élu pour un mandat de sept ans par un vote populaire direct. Le pouvoir exécutif est détenu par le Cabinet, dirigé par le premier ministre. Ce dernier est nommé par le président, suite à une recommandation formelle de la Chambre des représentants. Les membres du Cabinet sont nommés par le président après recommandation du premier ministre, et approbation préalable de la Chambre des représentants. Le Cabinet est responsable des actes du gouvernement devant la chambre des représentants.

Le pouvoir législatif est exercé par le Parlement national, qui comprend le président ainsi que les deux chambres. Le Sénat (*Seanad Eireann*) comprend 60 membres dont onze sont nommés par le premier ministre et 49 sont indirectement élus. Les mandats des membres du Sénat sont de cinq ans. Le Sénat n'a pas de droit de veto envers les actions législatives du gouvernement. La Chambre des représentants comprend 166 membres élus pour cinq ans par un scrutin universel selon un mode de scrutin proportionnel mixte.

L'Irlande est divisée en 26 provinces (*Counties*). Chacune des provinces est administrée par un conseil élu. Les provinces sont séparées en deux catégories: provinces urbaines et rurales (*boroughs*).

Source: En col. *The International Directory of Government*, 3rd ed., Europa Publication Ltd, London, United Kingdom, 1999.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

▶ Historique

Information non disponible.

▶ Mission

La mission du Department of Enterprise Trade and Employment (DETE) est de promouvoir la compétitivité au sein de l'économie et de mettre en place un climat favorable pour la

création d'emplois durables. Il est en charge du développement des politiques concernant : les entreprises et le commerce, l'emploi et la protection des travailleurs, la compétitivité de l'économie, la protection des consommateurs et la mise en place d'un cadre réglementaire efficace pour le développement et la supervision des entreprises et des industries.

Structure organisationnelle et ressources (voir organigramme à la fin de cette fiche).

Le DETE compte plus de 950 employés répartis dans sept divisions : Enterprise Competitiveness Division; Enterprise, Science and Technology Policy; Employment Rights and Industrial Relations; Trade, Competition and Market Rights; Labour Force Development; Insurance and Company Law et Corporate Services and Economic Policy. Le DETE a aussi sous sa responsabilité neuf offices et six organismes « semi-étatiques » (*state-sponsored bodies*), chacun rattaché à une division en particulier. Les employés sont répartis dans sept endroits différents de Dublin, Cork et Kilkenny. Le budget annuel du DETE est de 1,6 milliards de dollars CAD.

Au niveau politique, le DETE relève de trois ministres : le ministre de l'Entreprise, du Commerce et de l'Emploi; le ministre du Travail, du Commerce et de la Protection du consommateur; et le ministre de la Science, de la Technologie et du Commerce.

Au niveau administratif, les sept divisions relèvent d'un conseil d'administration composé de douze membres : un secrétaire général, un secrétaire, un assistant secrétaire provenant de chacune des divisions et trois « principals » provenant de divisions différentes.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

Les interventions du DETE s'articulent autour de quatre principaux champs :

- Améliorer la compétitivité des entreprises en promouvant un environnement d'affaire qui permet aux entreprises de croître et de rencontrer les défis et les opportunités qui émergent de la globalisation des marchés.
- Promouvoir la création d'emplois durables et s'assurer que la force de travail possède les connaissances et la flexibilité nécessaires pour rencontrer les besoins des entreprises.
- Assurer le développement des marchés intérieurs et extérieurs par le biais d'investissements étrangers et par la croissance des exportations.
- Favoriser un environnement légal juste et efficace qui permet la saine compétition entre les entreprises tout en protégeant les intérêts du public et des consommateurs.

► Secteurs économiques

Principales exportations	Principales importations
Machines et équipements de transport	Machines et équipements de transport
Produits chimiques	Produits chimiques
Produits manufacturés	Produits manufacturés
Produits alimentaires	

	Principaux marchés d'exportation	Principaux marchés d'importation
Union européenne		
Royaume-Uni	24 %	34 %
Allemagne	12 %	6 %
France	8 %	-
États-Unis	11 %	15 %
Japon	-	7 %
Singapour	-	6%

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

► Cartographie interne

Le DETE possède sept divisions qui regroupent un nombre variable d'unités qui sont chargées de la prestation de services. Le département a aussi, sous sa responsabilité, des offices et des organisations « semi-étatiques », rattachés à une division en particulier, des responsables de la prestation de services. Les divisions et les unités :

Enterprise Competitiveness Division : le principal rôle de cette division est de supporter les entreprises face aux défis de l'environnement économique et aux opportunités créés par la globalisation des marchés.

Unités

- Small Medium Enterprises & Competitiveness : unité dont la responsabilité est d'identifier et de voir au développement des facteurs responsables du dynamisme et de la croissance des PME. Elle est également chargée de la promotion de la compétitivité dans les principaux secteurs économiques.
- Overseas Enterprises and Environment Section : cette unité, en charge de l'élaboration des politiques concernant le commerce étranger, agit en tant que point de contact pour les compagnies et les industries étrangères. Elle est également responsable de la coordination et du développement des enjeux environnementaux liés aux différentes industries du pays.
- E-Business Unit : unité dont le rôle est d'aider les entreprises irlandaises à rencontrer les défis stratégiques et les technologiques liées aux technologies de l'information.

Enterprise, Science and Technology Policy : division responsable de la mise en place d'un environnement stimulant pour les entreprises. Elle aide les entreprises afin que ces dernières puissent augmenter leur compétitivité ainsi que la qualité des emplois offerts.

Unités

- Enterprise Support Unit : le rôle de cette unité est de s'assurer que les agences publiques fournissent des services efficaces qui répondent aux besoins des entreprises au meilleur coût possible. Elle agit en tant que support administratif aux agences.
- Enterprise Policy Unit : développe et met en place différentes politiques permettant de mettre en valeur les avantages compétitifs d'opérer une entreprise en Irlande.

- Local Enterprise Section : administre les activités, le financement et le budget des 35 County Enterprise Boards (voir offices et organisations « semi-étatiques ») dont le rôle est de promouvoir la création et le développement durable des PME par le biais de subventions et de services conseils.
- Office of Science and Technology : responsable de l'élaboration, de la promotion et de la mise en œuvre des politiques sur la science, la technologie et l'innovation. Il encourage la R&D, le transfert technologique et l'innovation dans tous les secteurs de l'économie par le biais de programmes de subventions.
- State Bodies Unit : développe et met en œuvre les politiques ainsi que les standards de qualité à respecter dans les différents secteurs de l'industrie. Elle supervise les opérations du National Standards Authority of Ireland (voir offices et organisations « semi-étatiques »)

Trade, Competition and Market Rights : division responsable du développement du commerce et de l'accès au marché de l'Union européenne. Elle fait la promotion de la compétitivité, gère le dossier des exportations et développe des législations concernant la propriété intellectuelle. Elle assure également la protection des consommateurs.

Unités

- Market Access Unit : fait la promotion de l'Irlande auprès du marché de l'Union européenne et sur la scène internationale. Elle s'assure que les politiques commerciales de l'Irlande sont en conformité avec les règles du marché unique et de l'Organisation mondiale du commerce.
- Export Credit Section : élabore les politiques et gère les programmes qui sont en lien avec l'exportation.
- Intellectual Property Unit : est responsable des politiques et de la préparation de législations sur la propriété intellectuelle.
- Consumer Policy Section : fait connaître les politiques et les législations associées à la protection des consommateurs.
- Competition Policy and Mergers Section : fait la promotion de la compétitivité de l'économie et assure un environnement d'affaire sain pour les entreprises irlandaises. Elle élabore la législation concernant les fusions commerciales.

Labour Force Development : le rôle de cette division est de s'assurer que la main-d'œuvre possède les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des entreprises. De plus, elle favorise la réintégration des travailleurs sans emploi sur le marché du travail par le biais d'interventions sur le marché.

Unités

- Policy Unit on Employment Services and Interventions : développe et dirige différentes interventions dont le but est de promouvoir la réintégration des personnes sans emploi sur le marché du travail. Élabore les politiques et les stratégies liées au marché du travail.
- Employment and Training Strategy Unit : développe et supervise les politiques qui permettent d'augmenter les compétences et l'employabilité de la population active. Cette unité travaille en partenariat avec certaines agences et plusieurs départements dont le Department of Finance mais ne gère aucun programme offert directement au public.
- European Social Fund (ESF) Section : (un des quatre EU Structural Funds) vise à réduire les inégalités dans le niveau de vie des gens habitant les différentes régions de l'Union européenne. Le ESF est utilisé pour prévenir les mises à pied et faire en sorte que la main-d'œuvre et les compagnies soient en mesure de faire face plus facilement aux nouveaux enjeux des marchés.

- Labour Market Policy : fait la promotion de la qualité des emplois offerts, protège les travailleurs et s'assure que ces derniers détiennent les compétences qui répondent aux besoins des entreprises.

Employment Rights and Industrial Relations : le rôle de cette division est d'élaborer la réglementation concernant les droits des travailleurs et de mettre en place des mécanismes pour les faire respecter. Elle élabore aussi les politiques et les législations en matière de relations de travail au sein des industries.

Unités

- Employment Rights : élabore les législations concernant les droits des travailleurs.
- Redundancy, Notification of Collective Redundancy : effectue le paiement des indemnités de licenciement des travailleurs et fait la liaison entre le Employment Appeals Tribunal (voir offices et organisations « semi-étatiques ») et le DETE dans les cas de litige concernant les indemnités.
- Insolvency : administre le Insolvency Payments Scheme dont le but est d'assurer qu'une somme minimale soit versée aux travailleurs en cas d'insolvabilité de l'employeur.
- Occupational Safety and Health Policy : fait la liaison entre le Health and Safety Authority (HSA) (voir offices et organisations « semi-étatiques ») et le DETE. Elle formule et développe les politiques relatives à la santé et à la sécurité au travail. Les opérations du HSA sont également sous sa responsabilité.
- The Industrial Relations Section : élabore des politiques qui favorisent la mise en place d'un environnement sain dans chaque entreprise afin d'améliorer la qualité de vie des travailleurs.

Insurance and Company Law : le principal rôle de cette division est d'assurer le respect des lois dans les entreprises, de développer une structure efficace qui permet de superviser le développement des compagnies et des coopératives. Elle doit également protéger les intérêts des détenteurs de polices d'assurance en cas de litige avec les compagnies d'assurance; elle ne gère aucun programme. Les services de cette division sont offerts par le biais du Companies Registration Office et du Office of the Director of Corporate Enforcement (voir offices et organisations « semi-étatiques »).

Corporate Services & Economic Policy : Cette division a un rôle de support au sein du DETE. Elle est responsable de la gestion du personnel et des ressources financières. Elle est en charge de la communication et fait le lien entre les bureaux des ministres et le DETE. Elle ne gère aucun programme et n'effectue pas de prestation de service.

Les offices et les organisations « semi-étatiques » sous la responsabilité des différentes divisions :

Enterprise, Science and Technology Policy
Organisations « semi-étatiques » :

Industrial Development Agency (IDA) Ireland : fait la promotion de l'Irlande afin d'attirer des investissements étrangers et encourage l'innovation dans les entreprises. Son rôle principal est de faire connaître l'Irlande sur la scène internationale et d'attirer le plus grand nombre possible d'investisseurs.

Enterprise Ireland : encourage la création de partenariats commerciaux, l'innovation, l'exportation et la compétitivité des entreprises irlandaises. Aide les entreprises à établir des partenariats et offre des services conseils à celles qui désirent prendre de l'expansion.

Forfas : fait la promotion du développement de la science et de la technologie dans les entreprises. Le Forfas participe à la formulation des politiques concernant l'intégration des nouvelles technologies dans les entreprises irlandaises. Il travaille conjointement avec Enterprise Ireland et IDA Ireland pour faire la promotion de l'investissement dans les industries indigènes.

National Standards Authority of Ireland (NSAI) : facilite le développement de documents faisant état des standards de qualité nationaux et internationaux dans l'industrie manufacturière et dans les entreprises de services afin d'aider les entreprises à atteindre la plus grande efficacité et à faciliter leur entrée sur le marché des exportations.

County Enterprise Boards : font la promotion des entreprises au niveau des comtés dans le but de favoriser, d'encourager et de soutenir le développement local. Ils encouragent la création d'emplois dans les petites entreprises et élaborent, à cet effet, des plans de développement dans les différents comtés. Ils font prendre conscience aux entreprises locales des possibilités qu'elles offrent et fournissent à ces dernières des services de soutien et d'informations commerciales. Il y a trente-cinq offices situés dans des zones urbaines et rurales.

Trade, Competition and Market Rights :

Offices

- **Patents Office** : accorde les droits assujettis aux brevets, aux marques de commerces et aux designs. Il fournit des informations, des services conseils et protège les droits des entreprises.
- **Competition Authority** : encourage la compétitivité des entreprises tout en protégeant les droits et les intérêts des consommateurs. Elle participe à l'élaboration des lois et des politiques sur la compétition et fournit de l'information aux entreprises qui désirent améliorer leur compétitivité.
- **Office of the Director of Consumer Affairs** : informe le public sur les droits des consommateurs, fait la promotion des bonnes pratiques d'affaires et participe à l'élaboration des lois sur la protection des consommateurs.

Labor Force Development :

Office

- **Foras Aiseanna Saothair (FAS)** : offre un service régional intégré de recherche d'emploi. Il offre des services de formation aux chercheurs d'emploi. Les services du FAS sont disponibles dans 53 centres locaux et 20 centres de formation. Il aide également les entreprises à devenir plus compétitives en formant des travailleurs qui répondent mieux à leurs besoins.

Employment Rights and Industrial Relations :

Offices

- **Labour Court** : (n'est pas une cour de droit) il s'agit d'un service gratuit de résolutions des litiges concernant les relations industrielles, l'égalité et l'organisation du travail. Elle fait de la médiation et n'a qu'un pouvoir de recommandations.
- **Labour Relations Commission** : fait la promotion du développement et de l'amélioration des relations de travail en Irlande. Elle offre aux industries des services de conciliation, fait de la recherche dans ce domaine et met à la disposition des industries des commissaires chargés de faire respecter les lois relatives au travail.

- **Employment Appeals Tribunal (EAT)** : règle les cas de conflits entre les employés et leurs employeurs. Il traite une grande variété de cas tels que la discrimination, le non-paiement des salaires, les congédiements injustifiés...

Organisations « semi-étatiques » :

Health and Safety Authority (HSA) : La mission du HSA est d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs, principalement par le biais de services-conseils offerts aux entreprises.

Insurance and Company Law :

Offices

- **Companies Registration Office** : (autorité légale) chargée de l'incorporation des compagnies et l'enregistrement des noms d'entreprises.
- **Office of the Director of Corporate Enforcement** : améliore l'environnement d'affaire en encourageant les entreprises à s'enregistrer et à agir selon les meilleures pratiques d'affaires.

▶ **Cartographie externe**

Food Safety Authority of Ireland (FSAI) : agence sous la responsabilité du ministre de la Santé dont la mission est de protéger la santé des consommateurs en s'assurant que les aliments produits, distribués et mis en marché en Irlande rencontrent les standards d'hygiène et de qualité. Le DETE travaille en collaboration avec le FSAI et l'industrie alimentaire pour améliorer la qualité des emballages qui entrent en contact avec des produits alimentaires.

Department of Public Enterprise (DPE) : la mission du DPE est d'améliorer la compétitivité de l'économie irlandaise particulièrement dans les secteurs du transport, de l'énergie et des communications. Le département gère des programmes de valorisation de l'énergie durable, est axé sur l'intégration des nouvelles technologies et du commerce électronique dans les entreprises. Il investit des sommes importantes dans les infrastructures en transport afin de contribuer au développement cette industrie puisqu'elle joue un rôle central dans la vitalité de l'économie. Le DPE travaille en collaboration avec le DETE car ce dernier a la responsabilité du Vehicle Type Approval. Il travaille également en coopération avec l'Enterprise Competitiveness Division du DETE pour assurer le développement, la promotion et l'implantation des politiques de télécommunications.

Department of the Environment and Local Government (DELG) : la mission du DELG est de promouvoir le développement durable de l'économie et d'améliorer la qualité de vie des Irlandais par le biais de la protection environnementale, du développement des infrastructures, d'un développement régional équilibré et de gouvernements locaux efficaces. En plus d'agir au niveau de la protection de l'environnement, le DELG intervient au niveau de l'industrie de la construction, des routes et de la revitalisation des villes. Il agit aussi en tant que « directeur général » des élections au niveau local et il supervise la gestion des différents gouvernements locaux.

Department of Tourism, Sport and Recreation Ireland (DTSRI) : la mission du DTSRI est de contribuer au progrès de l'économie irlandaise en promouvant le développement durable des secteurs du tourisme, du sport et des loisirs au niveau local. Il entend favoriser l'installation d'infrastructures touristiques (golf, pistes cyclables, sites historiques et culturels) qui permettront aux petites localités d'attirer plus longtemps des clientèles

touristiques. Il a un rôle de soutien financier et technique auprès des PME qui désirent œuvrer dans l'industrie touristique.

Department of Agriculture, Food and Rural Development (DAFRD) : la mission du DAFRD est de favoriser la compétitivité et le développement durable des entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire. Il fait également la promotion du développement de l'économie rurale et il aide les entreprises à accroître leur compétitivité et développer leurs exportations.

Department of the Marine and Natural Resources (DMNR) : ce département est responsable de la gestion, de la protection et du développement des ressources naturelles et marines.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

Le DETE est un très vaste département qui regroupe pratiquement toutes les initiatives concernant l'industrie et le commerce en Irlande. Cette situation lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'environnement économique du pays et d'agir le plus efficacement possible. Le DETE est très axé sur l'intégration des nouvelles technologies dans sa prestation de services et il entend accroître de plus en plus la quantité et la qualité de ses services électroniques.

► Outputs structurants

Financiers	Mobilisation
L'intégration des technologies et support à l'innovation dans tous les secteurs de l'économie : <ul style="list-style-type: none"> - Suspension des frais de douanes - Subventions - Contrôle de la tarification énergétique - Crédit et réduction d'impôt 	La mise en place de vaste projet de mobilisation pour stimuler l'emploi <ul style="list-style-type: none"> - <i>Benchmarking</i> - Projet pilote - Services conseils - Ententes de partenariats

5. PROGRAMMES FINANCIERS

Enterprise Competitiveness Division :

- **Tariff Suspension Scheme** : suspension temporaire des tarifs douaniers pour l'importation de matières premières destinées à la transformation à partir de pays à l'extérieur de l'Union européenne. Pour bénéficier du programme, l'industrie doit faire la preuve qu'aucune industrie de l'Union européenne n'est en mesure de fournir la matière première ou son substitut.
- **Tariff Quota Scheme** : fonctionne de façon similaire au **Tariff Suspension Scheme** à la différence qu'il s'applique seulement lorsque la matière première est disponible en quantité insuffisante pour répondre aux besoins de l'industrie. Seule une quantité spécifique de matière première pourra être importée sur le territoire et bénéficier d'une suspension de frais de douane.
- Programme de subvention pour l'intégration des nouvelles technologies de l'information dans les PME.

Enterprise, Science and Technology Policy :

- European Research Program : subventions à la R&D et à l'intégration des nouvelles technologies. Le National Development Plan 2000-2006 prévoit verser 1,95 bn spécifiquement pour la R&D, le développement technologique et l'innovation.
- Subventions liées à la création et au développement des PME offertes par le biais des County Enterprise Boards.

Trade, Competition & Market Rights :

- *Export Credit Finance Scheme* : Programme d'aide financière destiné aux entreprises qui font des exportations hors du marché de l'Union européenne.

Labour Force Development :

- Jobstart : programme de subvention pour encourager le recrutement de travailleurs sans emploi depuis une longue période.
- Workplace : programme de stage-travail subventionné d'une durée de cinq semaines offert aux personnes sans travail depuis plus de six mois.
- The Employment and Human Resources Development Operational Program 2000-2006 : vaste programme de 20 milliards de dollars (CAD) qui vise à assurer le développement du marché du travail et de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins de l'économie irlandaise durant la période 2000-2006. Ce programme a été développé en accord avec les objectifs du National Development Plan 2000-2006.

Employment Rights & Industrial Relations :

- Grants for Trade Union Merger : programme de subvention destiné à défrayer certains coûts d'opération additionnels (frais légaux, frais administratifs, ajustements salariaux) liés à une fusion d'entreprise.
- Tax Relief for Agreed Pay Restriction : réduction d'impôt accordée aux employés de compagnies en restructuration pour compenser les pertes de salaire. Cette réduction est accordée seulement si la compagnie fait la preuve que la réduction salariale imposée aux employés est nécessaire à la survie de l'entreprise.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

Enterprise Competitiveness Division :

- Benchmarking : favorise l'innovation et la compétitivité des entreprises irlandaises. Il s'agit d'une banque de données sur les performances et les initiatives de petites entreprises qui œuvrent au niveau de l'Union européenne et sur le plan international.

Enterprise, Science and Technology Policy :

- Loughrea Eurotown Project : réalisé en 2000 dans la ville de Loughrea, ce projet qui vise à aider les entreprises à s'adapter à l'introduction de l'Euro. On désire connaître les répercussions de l'arrivée de la nouvelle monnaie sur les PME. Si le programme d'aide permet aux entreprises de s'adapter plus facilement à l'Euro, il pourrait ensuite être étendu à toutes les PME irlandaises.
- Office of Science and Technology : encourage le transfert de connaissances par le biais de services conseils et la mise sur pied de bases de données accessibles aux entreprises.

Labour Force Development :

- The Youth Progression Program : services conseils et formation offerts aux jeunes sans emploi dans le but d'éviter que ces derniers doivent faire face à une période de chômage prolongée.

Partenariats : les divisions du DETE ont plusieurs ententes de partenariats avec d'autres départements. Les offices et les organisations « semi-étatiques » sous la responsabilité du DETE sont également partenaires dans le cadre de certains programmes.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Le département est organisé en sept divisions chacune possédant des fonctions distinctes. Toutefois, un grand degré de coopération et d'interaction entre les divisions est assuré par la haute direction du DETE. Les unités opérationnelles réparties dans les divisions assurent pratiquement la totalité de la prestation de services. Toutefois, les offices et les organisations « semi-étatiques » sous la responsabilité du département effectuent également de la prestation de services. L'élaboration des politiques et des législations est effectuée par les divisions. Annuellement, chacune doit préparer un *business plan* en fonction des buts et des objectifs déterminés dans le *Strategy Statement*. Ces plans sont ensuite présentés à la haute direction et des modifications sont généralement apportées afin d'unifier la vision du département.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le DETE est sous la responsabilité du ministre de l'Entreprise, du Commerce et de l'Emploi; du ministre du Travail, du Commerce et de la Protection du consommateur; et du ministre de la Science, de la Technologie et du Commerce qui sont imputables devant le parlement. Quant à la gestion du DETE, les *assistant secretaries* du DETE sont imputables devant le Conseil d'administration. Ce dernier a été mis en place afin d'assurer une cohérence et une unité dans les prises de décisions. Les divisions détiennent également un pouvoir de gestion puisqu'elles sont responsables des offices et des organisations « semi-étatiques » liés au DETE. Elles sont en charge de la gestion de leurs ressources humaines et financières et supervisent la prestation de services.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ Métropolisation

Une vaste réforme portant sur les administrations locales a été mise en œuvre depuis 1991. Beaucoup de changements sont déjà intervenus pour renforcer et moderniser les pouvoirs des autorités locales et pour leur conférer une plus grande souplesse et une plus grande liberté d'action, pour mieux adapter leurs structures aux besoins des communautés locales tout en accroissant leur efficacité et leur rendement. Ainsi, certaines considérations économiques (économies d'échelle, capacités requises, spécialisations exigées, prescriptions nationales et prescriptions édictées par l'Union Européenne) ont conduit à régionaliser certains champs de compétence qui étaient détenus par les autorités locales. En contrepartie, le gouvernement a modifié le système de financement afin de conférer aux autorités locales des pouvoirs beaucoup plus étendus de perception des redevances.

► La régionalisation et décentralisation

Depuis 1994, les régions et les autorités régionales ont été officiellement constituées par décision du ministre de l'Environnement. Les autorités régionales ont un rôle de coordination à jouer entre les divers types d'autorités publiques (y compris les autorités locales). Le gouvernement a également pour principe que le champ d'action des autres organismes publics doit cadrer dans la mesure du possible, avec le découpage des régions officiellement constituées. Le système régional n'en est qu'à son tout premier stade de développement.

Dans la circonscription de Dublin, les structures de l'administration locale ont été réorganisées par une loi qui a prévu la création, à partir de 1994, de trois nouveaux conseils de comté pour remplacer l'ex-Conseil du comté de Dublin et la Dun Laoghaire Corporation. Le but est de mettre en place dans cette zone, qui connaît depuis quelques dizaines d'années un développement rapide et une forte expansion démographique, des structures plus faciles à gérer, plus efficaces et davantage axées sur les besoins locaux.

► Autres enjeux

Depuis 1997, l'Irlande a connu une forte amélioration de sa compétitivité globale, qui s'est traduite par une période de croissance économique. Toutefois, il reste encore plusieurs défis à relever pour rencontrer les exigences de la globalisation des marchés. Le DETE désire mettre l'accent sur l'accroissement des qualifications de la main-d'œuvre, accroître ses exportations et mieux connaître ses compétiteurs sur la scène internationale. De plus, il entend développer au maximum l'efficacité de sa prestation de services par le biais de la prestation électronique et favoriser l'intégration du commerce électronique et des nouvelles technologies dans tous les secteurs de l'économie irlandaise.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Maire Ni Churic
 Information resource
 Department of Enterprise, Trade & Employment
 Kildare Street, Dublin 2
 Téléphone : 353 1 6312121
 Télécopieur : 353 1 6312827
 Courriel : mairenchuric@emtemp.ie

11. SOURCES

IRLANDE, Department of Agriculture, Food and Rural Development (DAFRD) (Page consultée en mars 2002). *Site du Department of Agriculture, Food and Rural Development*, [en ligne], <http://www.irlgov.ie/daff/>

IRLANDE, Department of Enterprise (Page consultée en mars 2002). *Trade and Employment*, [en ligne], <http://www.entemp.ie/>

IRLANDE, Department of Enterprise Trade & Employment (Page consultée en mars 2002). *Strategy Statement 2001-2003*, [en ligne], <http://www.entemp.ie/csep/strategy2001.pdf>

IRLANDE, Department of Public Enterprise (DPE) (Page consultée en mars 2002). *Site du Department of Public Enterprise*, [en ligne], <http://www.irlgov.ie/tec/Default.htm>

IRLANDE, Department of the Environment and Local Government (DELG) (Page consultée en mars 2002). *Site du Department of the Environment and Local Government*, [en ligne], <http://www.environ.ie/main.html>

IRLANDE, Department of the Marine and Natural Resources (DMNR) (Page consultée en mars 2002). *Site du Department of the Marine and Natural Resources*, [en ligne], <http://www.marine.gov.ie/home.asp>

IRLANDE, Department of Tourism, Sport and Recreation Ireland (DTSRI) (Page consultée en mars 2002). *Site du Department of Tourism, Sport and Recreation Ireland*, [en ligne], <http://www.irlgov.ie/tourism-sport/>

IRLANDE, Food Safety Authority of Ireland (FSAI) (Page consultée en mars 2002). *Site du Food Safety Authority of Ireland*, [en ligne], <http://www.fsai.ie>

PÉRÈS, Rémi. *L'Union européenne, données économiques et sociales des pays de l'Union européenne et des pays candidats*, Vibert, col. Guides, 2001.

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

MINNEAPOLIS

Population	358 610
Population active	Non disponible
Palier	Municipal
PIB total	Non disponible
PIB par habitant	Non disponible
Taux de croissance	Non disponible
Taux d'inflation	Non disponible
Taux de chômage	2,4%
R&D (% PIB)	Non disponible

Source : US Census Bureau (Page consultée en février 2002).
United States Department of Commerce, [en ligne],
<http://www.census.gov/>

Profil institutionnel

Minneapolis fait partie du Metropolitan Council of the Twin Cities qui regroupe sept comtés du Twin Cities Metropolitan Area. Fondé en 1967, ce conseil est dirigé par 17 conseillers nommés par le Gouverneur et est responsable du schéma d'aménagement et de la fourniture de services (eau, transport en commun et gestion des déchets).

Tout en faisant parti du Metropolitan Council, le comté de Minneapolis possède son propre gouvernement municipal qui est dirigé par un maire et un conseil de treize membres élus par scrutin pour une durée de quatre ans. Le Conseil de Ville possède un pouvoir législatif, administratif et financier.

Source : COLLIN, Jean-Pierre et Marcel GAUDREAU. *La gestion métropolitaine au Canada et aux États-Unis*, INRS, septembre 1996.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Minneapolis Community Development Agency (MCDA) a été créé par le Conseil de ville de Minneapolis, sous l'autorité spéciale du Minnesota State Legislature. Il s'agit d'une entité légale et financière indépendante de la Ville de Minneapolis. Ses activités ne font pas partie des services offerts par la ville et il ne reçoit aucune taxe municipale pour ses opérations. Le MCDA génère lui-même la majorité de ses revenus par le biais de transactions financières mais reçoit également des fonds du gouvernement fédéral et de l'État du Minnesota² (voir le point 8 - Gestion et reddition de compte).

Le MCDA joue un rôle central dans le développement économique de la ville. Il assiste les entreprises en croissance et leur offre des programmes en vue d'assurer leur développement à long terme. Il met également en place des mesures afin d'accroître le nombre d'emplois de qualité; d'améliorer la qualité du bassin immobilier; de stabiliser et d'améliorer la qualité de vie dans les différents quartiers; de préserver et mettre en valeur

² Cet organisme est un exemple typique de l'administration américaine. Le Minneapolis Community Development Agency est un organisme privé créé par le conseil de ville qui doit s'autofinancer alors que le maire et les conseillers municipaux siègent d'office sur le conseil d'administration, mais à titre individuel, le tout sous l'autorité de l'État.

les caractéristiques urbaines propres à la ville de Minneapolis. Le MCDA entend assurer sa mission efficacement grâce à une bonne gestion de ses ressources et par l'établissement de partenariats avec des organismes publics et des entreprises privées.

Les projets et le budget du MCDA sont déterminés par une commission formée des treize membres du conseil de ville, du maire et du directeur exécutif de l'agence. La structure interne comprend quatre directions : *operations*, *housing development*, *economic development* et *special initiatives* qui sont sous la responsabilité du directeur exécutif de l'agence (voir organigramme).

▶ Historique

- 1947 Création du Minneapolis Housing and Redevelopment Authority (MHRA) qui avait comme objectif d'améliorer les quartiers défavorisés et développer l'habitation à prix modique.
- 1981 Fusion du MHRA avec le Minneapolis Industrial Development Commission et le Development Division of the Coordinator's Office pour créer le Minneapolis Community Development Agency (MCDA). Au moment de sa création, le conseil d'administration du MCDA est formé de dirigeants communautaires et sociaux.
- 1986 Le conseil de ville devient le conseil d'administration du MCDA.
- 1991 Le MCDA se divise en deux entités et on ressuscite le Minneapolis Housing and Redevelopment Authority créant deux agences indépendantes. Depuis ce moment de MCDA travaille au développement économique de la ville.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

▶ Secteurs prioritaires

- Augmentation de la compétitivité économique de la ville afin de favoriser le développement d'emplois de qualité, de diversifier l'économie, de créer de meilleures conditions de vie et d'attirer de nouveaux résidents.
- Participation au développement de la ville en établissant des partenariats économiques avec des organismes publics et privés.
- Diversification du bassin immobilier pour répondre aux besoins des résidents et attirer de nouveaux habitants.
- Support aux quartiers en assurant un maintien ou une amélioration du niveau des entreprises et en préservant les caractéristiques uniques de chacun.

▶ Marché prioritaire

Établir des partenariats régionaux qui permettront au Twin Cities Metropolitan Area de s'assurer une position compétitive dans le marché global.

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

▶ Cartographie interne

La structure interne du MCDA comprend quatre directions qui effectuent la prestation de services : Operations, Housing Development, Economic Development et Special Initiatives.

▶ Cartographie externe

Le gouvernement fédéral : est impliqué dans plusieurs programmes d'aide aux entreprises offerts par le MCDA et il gère également le bureau de district du U.S. Small Business Administration qui offre une aide au démarrage des petites entreprises. Le plus important programme de développement économique du fédéral est le Minneapolis Empowerment Zone; en 1998, Minneapolis a été désignée par le U.S. Department of Housing and Urban Development pour faire partie d'un vaste projet de revitalisation des communautés qui s'échelonne sur dix ans. D'ici 2009, la ville aura reçu 18,9 millions \$ US en aide financière directe, 100 millions \$ US en crédits d'impôt et 130 millions \$ US en exemption de taxes. Le Minneapolis' Empowerment Zone (EZ) inclus 19 des 81 quartiers de Minneapolis. Ils sont regroupés en trois grands projets de revitalisation. L'objectif de ces projets est de créer des communautés saines et durables par le biais d'un développement économique soutenu et la mise en place de réseaux de services.

Minnesota : en plus de financer une partie des programmes offerts par le MCDA, l'État du Minnesota a installé un bureau de district du Minnesota Department of Trade and Economic Development (DTED) à St-Paul et un bureau du Minnesota Cooperation Office for Small Business and Job Creation (MCO) à Bloomington, en banlieue immédiate de Minneapolis.

Ville de Minneapolis : indépendamment du MCDA, la ville offre le programme Small & Underutilized Business dont la mission est d'encourager et de favoriser le développement économique et l'expertise des petites entreprises en éliminant les barrières qui nuisent à leur fonctionnement et en augmentant leurs opportunités commerciales. L'objectif ultime est d'accroître la performance et la durabilité des petites entreprises afin de contribuer au maintien de la stabilité économique, de la qualité de vie et d'augmenter les opportunités d'emploi dans la ville.

Minneapolis Regional Chamber of Commerce : constitue un important point d'information et de rencontre pour les entreprises. L'objectif de la Chambre de commerce est d'unifier la communauté des affaires de la région et d'inciter les entreprises les plus dynamiques à participer au développement d'un environnement économique compétitif.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

La stratégie du MCDA se différencie de celles des autres acteurs économiques gouvernementaux par la mise en place de nombreux partenariats impliquant à la fois des organismes publics et privés. Ainsi, groupes de quartier, entreprises privées, agences publiques et privées, investisseurs privés et organismes à but non lucratif s'unissent, grâce au travail du MCDA, pour agir plus efficacement. Pour ce dernier, ces associations représentent l'outil idéal pour accroître la vitalité et le dynamisme de l'économie.

► **Outputs structurants**

Financiers	Mobilisation
Support aux entrepreneurs et aux PME <ul style="list-style-type: none"> – Fonds de développement – Prêt à faible taux d'intérêt – Industrial Revenue Bonds – Crédits d'impôt 	<ul style="list-style-type: none"> – Certification des PME – Guichet unique

5. PROGRAMMES FINANCIERS

Business Development Fund (BDF) : offre aux entrepreneurs un outil d'expansion et encourage la création d'emplois de qualité qui seront offerts aux résidents de Minneapolis. Le fonds permet d'offrir des prêts aux entreprises pouvant atteindre jusqu'à 75 000 \$ US. ou 50 % du coût total du projet d'expansion. Les prêts octroyés dans le cadre du BDF peuvent aussi être jumelés avec d'autres programmes d'assistance aux entreprises du MCDA.

Micro loans : prêts offerts à faible taux d'intérêt pour aider au démarrage de PME. Le montant maximal est de 25 000 \$ US. Le MCDA dispense ce programme en partenariat avec le Minneapolis Consortium of Community Developers, une association d'organisations à but non lucratif impliquée dans le développement de la communauté qui offre différents programmes de financement et de services conseils pour les PME.

Revenue Bonds : également appelés Industrial Revenue Bonds, ces obligations sont utilisées pour financer les industries, les commerces, les installations médicales, les immeubles à logements, les foyers pour personnes âgées et quelques activités à but non lucratif. Ils sont non imposables sauf dans le cas des projets commerciaux. Les projets peuvent inclure l'achat d'un terrain, la construction ou l'agrandissement d'un immeuble, l'achat ou la rénovation d'installations et l'acquisition d'équipements de production. Ces obligations permettent aux petites entreprises de trouver du capital à un faible taux d'intérêt pour réaliser des projets d'expansion ou de modernisation. Le coût moyen des projets financés se situe entre 1 et 5 millions \$ US.

U.S. Small Business Administration (SBA) Loans : ce programme permet d'offrir des prêts à long terme à taux fixe pour financer les petites entreprises qui désirent acheter des terrains, des immeubles, de l'équipement ou faire des améliorations à leurs installations actuelles. Les prêts sont disponibles par le biais du MCDA toutefois c'est le Minneapolis Economic Development Company (MEDC) qui fait la certification et qui autorise les emprunts.

Two-Percent Loans : outil de financement pour les petites entreprises dans le domaine du commerce au détail, des services et des petites manufactures, ce programme d'achat d'équipement ou d'amélioration de leurs installations. L'entreprise contracte la moitié de l'emprunt auprès d'un prêteur privé au taux du marché et le MCDA fournit l'autre moitié jusqu'à concurrence de 40 000 \$ US à un taux de 2 %. La durée du prêt est fixée par le prêteur privé mais ne peut dépasser 10 ans.

Working Capital Loan : prêt offert aux petites entreprises qui désirent prendre de l'expansion. L'entreprise contracte l'emprunt auprès d'un prêteur privé et le MCDA garantie jusqu'à 75 % ou 40 000 \$ US du prêt.

Capital Investment Fund : ce fonds permet aux entreprises d'avoir accès à un prêt pour des projets d'immobilisation. De plus, le MCDA utilise une partie des intérêts payés sur l'emprunt pour offrir aux employés de l'entreprise des acomptes pour l'achat de propriétés sur le territoire de la ville de Minneapolis.

Revenue Bonds : ce programme offre des exemptions d'impôts pour le financement de projets réalisés dans des organisations à but non lucratif telles que les hôpitaux, les foyers pour personnes âgées, les centres de santé, les écoles, les musées, et les organismes communautaires mentionnés dans la section 501 (c) (3) du Internal Revenue Code.

Capital Acquisition Loan : aide les petites entreprises et les organismes communautaires à acheter et à rénover de petites propriétés commerciales et industrielles. Le MCDA finance les prêts en partenariat avec des banques privées.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

Comme nous l'avons vu, le partenariat constitue un axe majeur d'intervention. Le MCDA favorise la mise en place de différents projets impliquant la participation de plusieurs partenaires. Par exemple, les programmes de prêts aux entreprises où une partie est financée par le privé, une partie par le MCDA et le reste par l'entreprise.

Central Certification (CERT) : est un programme de certification des petites entreprises qui est offert en partenariat par cinq gouvernements de juridictions locales faisant partie du Twin Cities Metropolitan Area : Hennepin County, City of Minneapolis, Ramsey County, City of St. Paul et St. Paul Public Schools. Concrètement, le centre de certification prend la forme d'un guichet unique, ce qui permet d'offrir un processus standard à toutes les entreprises. Une fois certifiées, les entreprises voient augmenter leur visibilité et le nombre d'opportunités d'affaires sur le territoire.

Business Link : guichet unique qui guide les entreprises à travers les différents services de la ville (zonage, permis, etc.), repère les meilleures conditions de financement, localise les espaces commerciaux et industriels disponibles, donne accès à de l'information et des ressources d'aide pour les entreprises.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Les politiques et les programmes du MCDA sont déterminées par la commission (le directeur exécutif de l'agence, le maire et treize conseillers) et la prestation de services est entièrement effectuée par les quatre directions de l'agence. De plus, la majorité des services est offert en partenariat avec plusieurs organismes publics et privés.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le MCDA est sous la responsabilité d'une commission qui, avec le maire, approuve les projets et le budget de l'agence. Elle est légalement distincte de la ville toutefois, sa gestion est étroitement associée à la ville de Minneapolis puisque la commission est composée des treize membres du Conseil de Ville de Minneapolis, du directeur exécutif du MCDA et du maire qui détient un droit de veto concernant toutes les décisions prises par la commission

Le directeur exécutif est responsable de l'administration des politiques et des programmes adoptés par la commission; ce dernier est imputable de sa gestion devant la commission.

Le MCDA génère lui-même la majorité de ses revenus par le biais de transactions financières. En effet, il administre des *Revenue Bonds*, fait la vente et la location à long terme de propriétés lui appartenant, finance les prêts qu'il offre grâce aux intérêts et aux frais qu'il charge lors des emprunts. De plus, il réinvestit dans divers projets les revenus de taxes supplémentaires (*Tax Increment Financing*) générés par l'augmentation de la valeur des propriétés dont il a financé la revitalisation. Il reçoit également des fonds du gouvernement fédéral et de l'État du Minnesota qui dans le cadre de programmes financiers spécialement conçus pour les agences qui gèrent des programmes de revitalisation des milieux urbains et de développement économique.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ Métropolisation

Depuis 1976, Minneapolis fait partie du Twin Cities Metropolitan Area qui regroupe sept comtés. Suite à cette fusion, la ville n'a pas connu d'autres changements.

▶ Autres enjeux

Au cours des dernières années, la situation économique de Minneapolis a connu des changements significatifs. D'importantes modifications au niveau des taxes foncières et les perspectives financières moins intéressantes ont causé un ralentissement dans l'économie de certains quartiers de la ville. Minneapolis a donc chargé le MCDA de participer activement à la revitalisation de la ville et de mettre en place des mesures permettant d'améliorer sa position au sein du Twin Cities Metropolitan Area. Il est important pour la ville d'améliorer sa compétitivité au sein du marché régional puisqu'il s'agit d'une porte d'entrée vers de plus grands marchés.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Terrell Towers
 Director, Economic Development
 Minneapolis Community Development Agency
 Crown Roller, Suite 200
 105 Fifth Ave. South
 Minneapolis, Mn., 55401-2534
 USA
 Téléphone : (612) 673-5131
 Télécopieur : (612) 673-5100

11. SOURCES

MINNEAPOLIS, Minneapolis Community Development Agency (Page consultée en février 2002). *Site de la Minneapolis Community Development Agency*, [en ligne], <http://www.mcda.org/>

MINNEAPOLIS, Minneapolis Consortium of Community Developers (Page consultée en février 2002). *Site de la Minneapolis Consortium of Community Developers*, [en ligne], <http://www.cando.org/>

MINNEAPOLIS, Minneapolis Regional Chamber of Commerce (Page consultée en février 2002). *Site de la Minneapolis Regional Chamber of Commerce*, [en ligne], <http://www.minneapolischamber.org/>

MINNEAPOLIS, Ville de Minneapolis (Page consultée en février 2002). *Site de la ville de Minneapolis*, [en ligne], <http://www.ci.minneapolis.mn.us/>

MINNEAPOLIS, Ville de Minneapolis (Page consultée en février 2002). *Minneapolis Empowerment Zone*, [en ligne], <http://www.ci.minneapolis.mn.us/citywork/ez/>

MINNEAPOLIS, Ville de Minneapolis (Page consultée en février 2002). *Small & Underutilized Business Program*, [en ligne], <http://www.ci.minneapolis.mn.us/citywork/civil-rights/sub/index.html>

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

MINNESOTA

Population	4 919 479
Population active	3 493 000
Palier	État fédéré
PIB total	155 milliards \$ US
PIB par habitant	31 000 \$ US
Taux de croissance	Non disponible
Taux d'inflation	Non disponible
Taux de chômage	4,1 %
R&D (% PIB)	Non disponible

Source : US Census Bureau (Page consultée en février 2002).
United States Department of Commerce, [en ligne],
<http://www.census.gov/>

Profil institutionnel

État fédéré à l'intérieur d'une république fédérale.

Le chef du gouvernement d'un État américain est le gouverneur. Ce dernier est secondé par un lieutenant-gouverneur. Ces deux acteurs sont élus de façon indépendante. La durée du mandat du gouverneur est de quatre ans, le mandat peut être renouvelé une fois de façon consécutive. Le gouverneur peut proposer des projets de lois et émettre des décrets. Il est responsable de l'application des règles constitutionnelles de son État ainsi que des lois fédérales sur son territoire. De plus, le gouverneur est chef de la milice de l'État et possède un droit de grâce au plan judiciaire. Il possède un droit de veto total ou partiel face aux projets de lois qui lui sont soumis ainsi qu'un droit d'adresse et de requête auprès de la législature. Le gouverneur prépare le budget qu'il présente aux chambres législatives.

Le gouverneur est chef de son parti dans l'État. Les membres du Cabinet (appelés commissaires), au nombre de 25 sont, pour le cas du Minnesota, nommés par le gouverneur. Ils sont des spécialistes dans leur domaine respectif et ont pour tâche d'assister le gouverneur dans l'administration de l'État.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Department of Trade and Economic Development (DTED) a été créé en vertu de la section 116J des Minnesota Statutes. Il est sous la responsabilité du Commissaire du commerce et du développement économique qui est nommé par le Gouverneur. D'un point de vue global, sa mission est d'améliorer la vitalité économique du Minnesota. Il doit utiliser les ressources mises à sa disposition par le gouvernement pour créer des emplois de qualité, stimuler le développement d'une main-d'œuvre plus qualifiée, accroître le niveau des exportations et attirer un plus grand nombre de touristes américains et internationaux.

Le budget et les programmes sont préparés par le Commissaire en conformité avec la vision du Gouverneur. En 2002-2003, le budget du DTED s'élève à 85,2 millions \$ US. Le département emploie 230 personnes qui sont réparties dans quatre divisions opérationnelles dirigées par des *deputy commissioners* qui agissent en tant que représentants du

Commissaire et qui possèdent les mêmes pouvoirs que ce dernier tout en lui étant imputable.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

▶ Secteurs prioritaires

- Supporter les entreprises qui désirent faire de l'exportation.
- Assurer la qualité de la formation et la flexibilité de la main-d'œuvre pour que les entreprises soient en mesure de répondre aux nouveaux besoins du marché. De plus, comme le Minnesota connaît une pénurie de travailleurs, il est important de créer des emplois de qualité pour inciter les gens à venir s'y installer.
- Participer activement à la revitalisation de certaines villes où l'économie est moins dynamique.
- Favoriser le développement rural.
- Mettre en place une stratégie touristique structurée et bénéficier de la renommée du Gouverneur Jesse Ventura pour attirer des visiteurs américains et étrangers.

▶ Marchés prioritaires

- Exportation : Canada, Union européenne, Chine, Japon et Mexique.
- Tourisme : Canada, Japon, Australie, Royaume-Uni, Allemagne, Autriche, Suisse, pays scandinaves, Belgique et Luxembourg.

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

▶ Cartographie interne

Le DTED possède quatre divisions opérationnelles qui effectuent de la prestation de services :

Workforce Development (WD) : fournit des services financiers, techniques et de formation aux travailleurs et aux employeurs. Son objectif est de répondre aux nouveaux besoins des entreprises.

Business and Community Development (BCD) : favorise la croissance des entreprises par le biais de services financiers, de conseils techniques et de formation destinés à la communauté, aux entreprises et aux professionnels impliqués dans le développement économique du Minnesota.

The Minnesota Trade Office (MTO) : aide les entreprises à augmenter leur niveau d'exportation et fait la promotion de l'investissement étranger comme moyen de contribuer à la croissance de l'économie du Minnesota. Il offre des services de formation, d'information, de marketing et agit en tant que conseiller financier spécialement en ce qui concerne les exportations.

The Minnesota Office of Tourism (MOT) : travaille en collaboration avec les comtés et les entreprises pour attirer plus de touristes au Minnesota. Il fait la promotion du Minnesota auprès des consommateurs ainsi qu'auprès des agences de voyages régionales et internationales. Il publie également divers documents touristiques destinés au public et fournit des informations aux voyageurs.

► Cartographie externe

Gouvernement du Minnesota :

Department of Commerce : est géré par le Commissaire du commerce et a pour mission de régulariser les opérations bancaires, l'utilisation de l'énergie, l'assurance, le marché immobilier, la construction résidentielle, la valeur des titres en bourse, les télécommunications et l'industrie. L'objectif du département est de créer un environnement d'affaires sain qui permet d'accroître la compétitivité des entreprises. Le département est en relation constante avec le DTED par le biais de comités de coordination dans le but d'harmoniser les efforts des deux départements.

Minnesota Technology Inc. : organisme public qui aide les PME à intégrer, développer et commercialiser les nouvelles technologies afin que ces dernières puissent demeurer compétitives. Leurs principaux objectifs sont : diversifier l'économie du Minnesota, faire la promotion de l'utilisation des technologies et être un leader dans le domaine des politiques sur les technologies. On retrouve sur le conseil d'administration de l'organisme des représentants du DTED, ce qui permet au département de faire connaître ses besoins et orientations.

Minnesota Pollution Control Agency (MPCA) : agence dont la mission est d'assurer la protection de l'environnement. Après des entreprises, elle offre des services conseils et délivre des permis. Elle aide les petites entreprises à respecter les normes en vigueur par le biais de prêts à faibles taux d'intérêt pour les projets à caractère environnemental. Au niveau des industries, elle offre des programmes de prévention et d'inspection volontaire. Le DTED doit tenir compte des directives du MPCA et intégrer ces dernières dans ses programmes.

Department of Labor and Industry : département géré par le Commissaire du travail et de l'énergie dont la mission est de promouvoir des environnements de travail sécuritaires et productifs. Un groupe de travail a été mis en place afin de coordonner les programmes du DTED et du Department of Labor and Industry.

Gouvernement fédéral :

U.S. Department of Agriculture : est présent par le biais des *Minnesota Rural Development Offices*. Plusieurs bureaux sont installés en milieu rural afin d'offrir des services conseils et de supporter financièrement les entreprises qui sont éloignées des grands centres.

U.S. Department of Commerce : est présent par le biais du International Trade Administration qui est un guichet d'information sur les conditions du marché régional et national ainsi que sur les différents programmes d'aide et de services conseils à l'exportation.

Small Business Administration (SBA) : est une agence dont la mission est d'aider au démarrage et à la croissance des petites entreprises. Le SBA possède un bureau de district au Minnesota lequel offre aux entreprises des programmes d'assistance technique et de services conseils ainsi que de l'aide financière principalement sous forme de prêts.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

La stratégie du DTED se différencie de celles des autres organisations à plusieurs égards. Son champ d'action est beaucoup plus large car il englobe l'emploi, le tourisme, le commerce régional et le commerce international. Les programmes mis en place permettent de tenir compte de plusieurs champs d'action et d'avoir un impact plus global sur l'économie du Minnesota. Au niveau de l'emploi, il gère plusieurs programmes de formation qui permettent aux entreprises d'embaucher des effectifs qui répondent mieux à leurs besoins. Pour ce qui est du tourisme, le DTED a élaboré un plan de marketing structuré qui fera connaître le Minnesota, non seulement aux voyageurs, mais également aux éventuels investisseurs. Sur la scène internationale, il participe à plusieurs événements de promotion et il offre aux entreprises une gamme variée de programmes d'aide à l'exportation. Sur la scène régionale, il apporte son aide aux PME et aux industries par le biais de subventions et de centres de services conseils.

► Outputs structurants

Financiers	Mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> – Subventions – Crédits d'impôt – Financement à faible taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> – Services conseil – Promotion

5. PROGRAMMES FINANCIERS

La division Workforce Development : gère une série de programmes de subventions pouvant atteindre jusqu'à 400 000 \$ US. Ces subventions sont offertes aux institutions d'enseignement qui développent, en partenariat avec des entreprises privées, divers programmes de formation de la main-d'œuvre.

Minnesota Job Skills Partnership : les individus sont formés pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise partenaire.

Minnesota Pathways Program : programmes de formation offerts à des individus qui désirent quitter l'assistance publique et réintégrer le marché du travail.

Distance Work program : programmes de promotion des projets de formation à distance qui nécessitent l'implantation de nouvelles technologies en zones rurales.

La division Business and Community Development : offre plusieurs programmes financiers tels que :

- Enterprise Zone Program : programme de crédits d'impôt pour les compagnies qui créent des nouveaux emplois dans certaines villes du Minnesota : dont la vitalité économique est moins grande.
- Microentreprise Assistance Grants Program : subventions accordées aux organisations à but non lucratif qui offrent de l'assistance technique aux micro-entreprises.

- Minnesota Investment Fund : financement à un faible taux d'intérêt pour les entreprises qui désirent acquérir des immobilisations (terrain, immeuble, équipement) qui permettront de créer de nouveaux emplois.
- Rural Challenge Grant Program : financement pour l'acquisition d'immobilisations offert aux compagnies installées hors du Seven-County Twin Cities Metropolitan Area.
- Small Business Development Loan Program : prêts à un faible taux d'intérêt offerts aux PME qui désirent prendre de l'expansion et acquérir des immobilisations qui permettront de créer de nouveaux emplois.

La division Minnesota Trade Office : propose le programme *Credit Reports* : programme de crédits et de report d'impôts pour le financement des exportations.

La division Minnesota Office of Tourism : propose deux programmes :

- Tourism Loan Program : prêts à un faible taux d'intérêt destinés aux entreprises dans le domaine du tourisme afin que celles-ci puissent améliorer ou développer de nouvelles installations.
- Organisational Partnerships : programme dont l'objectif principal est d'attirer au Minnesota des voyageurs des autres États. Le plus important organisme de promotion du tourisme à but non lucratif de chaque ville est éligible à un remboursement de 50 % de ses frais de marketing.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

La division Business and Community Development

- Industry Assistance : programme de services conseils destiné aux industries du Minnesota concernant : les programmes financiers offerts, les opportunités d'affaires, les sites et les locaux disponibles, les marchés à cibler, les technologies pouvant être intégrées dans l'entreprise et l'élaboration d'un plan d'affaires.

La division Minnesota Trade Office (MTO) : propose plusieurs programmes pour aider les entreprises et les industries à augmenter leur niveau d'exportation.

- Target Markets and Industries : le Canada, l'Union européenne, la Chine, le Japon, l'Amérique latine et le Sud-Est de l'Asie sont les marchés qui présentent, selon le MTO, le meilleur potentiel d'exportation pour les entreprises du Minnesota. Ce programme vise à faire la promotion de l'exportation et à aider les entreprises et les industries à mieux connaître certains marchés extérieurs. Pour chaque marché cible, le MTO a assigné un représentant en commerce international qui agit à titre d'expert conseil auprès des compagnies pour toutes les questions reliées à l'exportation : les lois, les tarifs douaniers, les stratégies d'entrée sur les nouveaux marchés, le climat politique et économique, etc.
- Export Promotional Events : le MTO organise et participe à divers événements de promotion des produits et services du Minnesota sur la scène internationale. Il envoie des représentants dans les expositions de commerce à l'étranger, organise des missions de développement économique international et accueille des délégations d'investisseurs et d'acheteurs étrangers.

- International Business Library&Market Research Services : le MTO a créé un centre de documentation et de recherche où les entreprises peuvent trouver une grande variété de documents et de ressources électroniques pour faciliter leur entrée sur le marché de l'exportation.
- Minnesota World Trade Centers Association : centre de commerce international qui propose des services financiers et l'aide d'experts conseils aux entreprises qui entrent ou qui désirent prendre de l'expansion sur le marché de l'exportation.
- Organisation de séminaires : le MTO organise plusieurs séminaires sur l'exportation qui sont offerts gratuitement aux entreprises.

La division Minnesota Office of Tourism : est impliquée dans trois programmes de marketing international qui sont gérés en partenariat avec des États limitrophes. Par exemple, l'Indiana, l'Illinois, le Michigan, l'Ohio, le Wisconsin et le Minnesota forment un partenariat pour le développement du tourisme international dans la région des Grands Lacs.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Les politiques et la vision du DTED sont déterminées par le Gouverneur du Minnesota. Le Commissaire du commerce et du développement économique transmet à l'organisation les politiques gouvernementales et élabore les programmes avec les *deputy commissioners*. La mise en œuvre des programmes et la prestation de services sont entièrement confiées aux quatre divisions opérationnelles du DTED.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le DTED est sous la responsabilité du Commissaire du commerce et du développement économique. Il est nommé par le gouverneur et est imputable devant l'assemblée législative du Minnesota. Il a le pouvoir de créer des divisions et des *offices* dans le département géré par les *deputy commissioners*. Le Commissaire est également responsable de la gestion des ressources humaines et financières. Il prépare un budget sur une base biannuelle qui doit être approuvé par le gouverneur et être en conformité avec les recommandations du Senate Finance Committee et du House of Representative.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

▶ La métropolisation

De façon générale, aux États-Unis, le Minnesota ne fait pas exception à la règle, aucune fusion métropolitaine n'est entreprise sans qu'elle soit précédée d'un référendum (Constitution) avec comme résultat qu'aucune fusion forcée n'a vu le jour depuis plusieurs décennies.

▶ Régionalisation

L'État du Minnesota, par son pouvoir de planification, peut créer des organismes qui lui permettent de coordonner les activités des agglomérations urbaines, c'est ainsi que sur une base permanente le gouvernement de l'État travaille avec les différents Metropolitan

Councils pour identifier les principaux éléments et services qui doivent être offerts à la population avec son aide.

► **Autres enjeux**

Au cours des huit dernières années, le Minnesota a connu une période de croissance économique qui a permis d'améliorer le dynamisme et la force d'un grand nombre d'entreprises et d'industries. De plus en plus d'entre elles sont intéressées par le commerce extérieur mais la globalisation des communications, du commerce et de la culture fait en sorte que la compétition est devenue très forte sur les marchés internationaux. Le DTED leur vient en aide par le biais de programmes d'aide à l'exportation et de promotion qui permettent de faire connaître les produits et services du Minnesota sur la scène internationale. Parallèlement, le Minnesota fait face à une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, ce qui constitue un frein à l'amélioration de sa compétitivité. Le DTED a donc pris en charge les programmes de formation de la main-d'œuvre afin que celle-ci soit formée adéquatement et soit suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins changeant du marché.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Christopher Sprung
 Communication
 Minnesota Department of Trade and Economic Development
 500 Metro Square Building
 121 East 7th Place
 St. Paul, MN, 55101-2146
 Téléphone : (651) 297-8930
 Courriel : christopher.sprung@state.mn.us

11. SOURCES

MINNESOTA, Department of Commerce (Page consultée en février 2002). *Site du Department of Commerce*, [en ligne], <http://www.commerce.state.mn.us/>

MINNESOTA, Department of Labor and Industry (Page consultée en février 2002). *Site du Department of Labor and Industry*, [en ligne], <http://www.doli.state.mn.us/>

MINNESOTA, Department of Trade and Economic Development (Page consultée en février 2002). *Site du Department of Trade and Economic Development*, [en ligne], <http://www.dted.state.mn.us/index.html>

MINNESOTA, Gouverneur du Minnesota (Page consultée en février 2002). *Site du Gouverneur du Minnesota*, [en ligne], <http://www.governor.state.mn.us/>

MINNESOTA, International Trade Administration (Page consultée en février 2002). *Site de l'International Trade Administration*, [en ligne], <http://www.ita.doc.gov/about.html>

MINNESOTA, Minnesota Technology Inc. (Page consultée en février 2002). *Site du Minnesota Technology Inc.*, [en ligne], <http://www.minnesotatechnology.org/about/>

MINNESOTA, Office of the Revisor of Statutes (Page consultée en février 2002). *Site de l'Office of the Revisor of Statutes*, [en ligne], <http://www.revisor.leg.state.mn.us/>

MINNESOTA, Pollution Control Agency (Page consultée en février 2002). *Site de Pollution Control Agency*, [en ligne], <http://www.pca.state.mn.us/about/index.html>

MINNESOTA, Rural Development Offices (Page consultée en février 2002). *Rural Business Programs*, [en ligne], http://www.rurdev.usda.gov/mn/rural_business.htm

MINNESOTA, Small Business Administration (Page consultée en février 2002). *Site de Small business Administration*, [en ligne], <http://www.sbaonline.sba.gov/regions/states/mn/indexabout.html>

MINNESOTA, State Government (Page consultée en février 2002). *Site du State Government*, [en ligne], <http://www.state.mn.us/>

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

PAYS-BAS

Population	15,74 millions
Population active	7,7 millions
Paliers décentralisés de gouvernement	1 ^{er} palier : Communes 2 ^e palier : Provinces (12)
PIB total	488 milliards \$ CA
PIB par habitant	31 068 \$ CA
Taux de croissance	3,9 %
Taux d'inflation	2,3 %
Taux de chômage	2,8 %
R&D (% PIB)	1,95

Source : *L'État du monde 2002*.

Profil institutionnel

Le royaume des Pays-Bas : monarchie parlementaire.

Le chef d'État est le roi ou la reine. Cependant, le pouvoir exécutif est exercé par le conseil des ministres, dirigé par le premier ministre. Le roi ou la reine nomme le premier ministre et, sur recommandation de ce dernier, les ministres.

Le pouvoir législatif est organisé de façon bicamérale. La première chambre (*Eerste Kamer*) est composée de 75 membres élus indirectement par des électeurs des douze conseils de provinces pour un mandat de quatre ans. La seconde chambre (*Tweede Kamer*) est composée de 150 membres élus au suffrage universel pour un mandat de quatre ans sur la base d'une élection à représentation proportionnelle.

Les Pays-Bas comptent douze provinces. Chacune des provinces est administrée par un conseil provincial élu au suffrage universel par la population. Le président du conseil provincial est un des membres élus par les membres du conseil. Finalement, dans chaque province, un commissaire (*Sovereign Commissioner*) est nommé par décret royal.

Les Pays-Bas comptent 636 municipalités, chacune administrée par un conseil municipal. Chaque conseil est dirigé par un président élu parmi les membres du conseil ainsi que par un maire désigné.

Source : En col. *The International Directory of Government*, 3rd ed., Europa Publication Ltd, London, United Kingdom, 1999.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère des Affaires économiques des Pays-Bas est un partenaire important pour le commerce et l'industrie. Ce ministère, bien que petit, joue un rôle vital dans l'activité économique en stimulant l'innovation et la croissance dans les secteurs prioritaires de l'économie ainsi que la compétitivité de l'ensemble de l'industrie.

L'objectif principal du ministère des Affaires économiques est d'assurer une forte activité économique grâce à un secteur privé dynamique. De plus, le ministère prône une économie

compétitive sur le plan international de façon à réaliser ses objectifs en matière d'emploi, de sécurité sociale, d'éducation et d'environnement.

Le ministère des Affaires économiques emploie environ 4700 fonctionnaires et se divise en quatre directions générales, huit directions et en plusieurs agences (voir organigramme à la fin de cette fiche).

► Historique

La culture politique néerlandaise a été longtemps décrite comme ayant de forts éléments corporatifs, ce qui se traduit par des organisations stables, orientées vers des intérêts communs et une gestion consensuelle. L'élaboration des politiques économiques et sociales, dans ce contexte, a été reliée, pendant le dernier siècle, à des institutions qui incorporaient à travers des procédures formelles les intérêts syndicaux et patronaux. Ces relations vont beaucoup plus loin que le simple fait de consulter ces groupes d'intérêt. Une caractéristique importante du développement économique aux Pays-Bas est que l'État a souvent partagé avec ces derniers la souveraineté dans l'élaboration et l'application des politiques publiques.

Au milieu des années 80, le ministre a entrepris une réforme qui a suivi différentes étapes, au fur et à mesure qu'elles se faisaient nécessaires. L'actuelle réforme a été amorcée par le gouvernement précédent après son élection en 1994. On a donné à cette dernière une place prédominante dans le *Coalition Agreement* (la base réglementaire sur laquelle est fondé le gouvernement).

- 1984 Commission sur la déréglementation : les éléments corporatismes du système légal et administratif sont responsables du coût élevé et de la complexité de la directive.
- 1984 Le premier ministre émet de nouvelles directives.
- 1985 La Grapperhaus Commission propose une réforme administrative dont l'objectif est de réduire les coûts et de rendre la gestion plus efficace.
- 1989 Mise en place du General Legislative Policy Division.
- 1992 Le premier ministre émet de nouvelles directives suite à la production d'un rapport du General Accounting Office qui, suite à une analyse, conclut que les problèmes identifiés en 1985 sont toujours présents.
- 1994 La Van Lunteren Commission revoit les taxes imposées aux PME et aux nouvelles entreprises.
- 1998 La New Competition Act est mise en place sous la responsabilité du ministre des Affaires économiques.

2. CHAMPS D'INTERVENTION

Le ministère élabore des politiques dans cinq domaines prioritaires :

Le développement du libre marché : le ministère encourage le libre marché de deux façons : dans un premier temps, il élabore des politiques de compétitivité conçues pour créer un maximum d'opportunités pour les compagnies. Dans un deuxième temps, il s'assure de réduire au minimum les lois et les règlements.

La coopération avec l'industrie : le ministère des Affaires économiques établit des relations avec les organisations qui font la promotion du commerce et de l'industrie, soit les unions, les associations de consommateurs et celles faisant la promotion de l'environnement.

La stimulation de l'innovation : le ministère stimule l'innovation technologique, entre autres, par l'introduction de réduction de taxes, la coopération entre les compagnies et entre ces dernières et les universités.

L'exportation : le ministère des Affaires économiques supervise le développement de l'économie sur les marchés étrangers et fait la promotion des intérêts des Pays-Bas auprès de l'Union européenne, de l'Organisation mondiale du commerce et d'autres organismes. Le ministère assiste aussi les compagnies désirant faire de l'exportation ou de l'investissement à l'étranger. Par exemple, il peut fournir des prêts ou donner de l'information. Il supporte les compagnies étrangères qui désirent s'installer aux Pays-Bas.

Le secteur de l'énergie et de l'environnement : le ministère doit assurer une réserve énergétique fiable, peu coûteuse et propre. Pour ce faire, il encourage les compagnies à développer et à utiliser des technologies environnementales qui utilisent le moins possible d'énergie.

► **Secteurs économiques**

Principales exportations	Principales importations
Machines et équipements de transport	Machines et équipements de transport
Produits alimentaires	Produits chimiques
Produits chimiques	Produits alimentaires

	Principaux marchés d'exportation En milliards de \$ CA/%		Principaux marchés d'importation En milliards de \$ CA/%	
Union européenne	187	79 %	129	58 %
Allemagne	64	27 %	51	23 %
Belgique	31	13 %	24	11 %
Luxembourg	31	13 %	24	11 %
France	26	11 %	-	-
Royaume-Uni	-	-	22	10 %
États-Unis	-	-	18	8 %

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

► **Cartographie interne du ministère**

Le ministère des Affaires économiques a la responsabilité de préparer les plans stratégiques et de développer les politiques économiques. Au niveau opérationnel, le ministère supervise

des agences qui ont le mandat de donner les services aux entreprises néerlandaises et étrangères.

Agence pour l'investissement étranger au Pays-Bas : cette agence offre gratuitement de l'information et de l'assistance aux entreprises étrangères qui désirent investir aux Pays-Bas. L'information fournie peut concerner le choix d'un emplacement, les subventions disponibles et la façon d'obtenir un permis. L'agence a des bureaux partout dans le monde.

Bureau de l'analyse des politiques économiques : ce bureau relève du ministère, mais opère de façon indépendante. Sa tâche principale est de fournir de l'information au gouvernement concernant les données macro-économiques nécessaires à la préparation du budget. D'autre part, le bureau réalise des études sur la situation économique à court et à long termes ainsi que sur les impacts des politiques et programmes sur cette dernière.

Agence du commerce extérieur : cette agence a pour mission d'informer les PME néerlandaises sur des opportunités d'affaires à l'étranger. De plus, elle fait du jumelage d'entreprises en réunissant les entreprises néerlandaises intéressées à investir à l'étranger avec des entreprises étrangères intéressées aux produits néerlandais.

Bureau des statistiques : cette agence fournit de l'information statistique sur tous les aspects de la vie économique et sociale néerlandaise. Le bureau offre aussi, aux compagnies en démarrage, un service d'information personnalisé.

Senter : cette agence gère un programme de subventions à l'innovation technologique et environnementale. Il s'adresse aussi aux projets qui favorisent une réduction de la consommation d'énergie. Une division particulière, Senter International, est responsable des subventions aux compagnies qui font également des affaires à l'extérieur du pays.

Office de la propriété industrielle : ce bureau est responsable de l'octroi de brevets. À cet égard, il distribue de l'information aux compagnies, aux fournisseurs de services, aux scientifiques, aux chercheurs et aux étudiants.

Office de surveillance de la compétition : cet organisme, indépendant du ministère, a pour fonction d'empêcher l'émergence de monopoles et de pratiques anti-compétitives à l'intérieur du marché néerlandais. Pour ce faire, il s'assure que les lois et les règlements du Competition Act sont respectés et enquête sur les situations qui peuvent diminuer la compétition entre les compagnies. L'Office de surveillance de la compétition est autorisé à sanctionner les entreprises qui obstruent le libre marché. Les compagnies qui prévoient acheter ou fusionner avec une autre compagnie doivent en informer l'Office.

Office pour la régulation d'énergie : cette agence, sous la responsabilité de l'Office de surveillance de la compétition, a comme objectif de surveiller l'industrie de l'électricité.

Superviseur d'État des mines : cette agence s'assure que les lois et les normes environnementales concernant les mines et l'activité minière sont respectées.

▶ Cartographie externe

Il arrive souvent au ministère de joindre ses forces à celles d'autres ministères. Par exemple, avec le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi, le ministère développe des politiques pour stimuler la création d'emplois. Avec le ministère du Transport, des Travaux publics et de la Gestion des eaux, il travaille à trouver des solutions aux problèmes d'infrastructure.

Le ministère de l'Agriculture, de la Gestion des ressources naturelles et des Pêcheries : ce ministère s'occupe de l'industrie agroalimentaire, tout particulièrement de son développement durable, notamment en organisant des conférences sur l'*agri-business*, sur le commerce électronique, etc.

Le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Science : ce ministère a créé un site internet qui donne de l'information sur les institutions de savoir aux Pays-Bas. Ce travail se réalise en collaboration avec le ministère des Affaires économiques, le ministère de l'Agriculture, de la Gestion des ressources naturelles et des Pêcheries, le ministère du Transport, des Travaux publics et de la Gestion des eaux, le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Technologie.

L'Agence pour l'application de la recherche scientifique néerlandaise : agence du ministère qui offre, à l'instar du ministère des Affaires économiques, des programmes de soutien à la R&D. Ses programmes visent l'application des produits de la recherche à l'industrie néerlandaise.

Office de la planification culturelle et sociale : cette agence est un organisme de planification qui analyse les aspects sociaux et culturels des politiques gouvernementales. Cet organisme fonctionne en réseau avec les trois autres offices de planification néerlandais : l'Agence nationale de planification physique, l'Institut national de santé publique et de l'environnement ainsi que le Bureau d'analyse des politiques économiques du ministère des Affaires économiques. Les quatre agences coopèrent et travaillent ensemble pour couvrir tous les secteurs d'activités du gouvernement.

Direction générale des télécommunications et des postes : cette agence a comme objectif de développer des politiques pour le transport et pour les postes. Son but est de renforcer la compétitivité des Pays-Bas en promouvant un service postal et une industrie des télécommunications de première classe, en préservant l'accès public à ces services et en assurant la visibilité nationale et internationale de ce secteur d'activité.

Conseil économique et social : ce dernier conseille le gouvernement sur les grandes orientations en matière économique et sociale. En ce domaine, il est le principal organe consultatif du gouvernement. Il est chargé par la Loi sur l'organisation de la vie économique de donner des avis sur ce sujet. En tant qu'organisme indépendant financé par les entreprises, le conseil peut être consulté sur toutes les questions importantes à caractère économique ou social. Il n'a pas qu'un rôle consultatif, c'est aussi un organe administratif. Il lui appartient en particulier d'assurer la surveillance des groupements professionnels et interprofessionnels de droit public, qui tiennent un rôle important dans différents secteurs de l'économie néerlandaise. En outre, il participe à la mise en oeuvre de certaines lois, comme celle sur les comités d'entreprise et celle sur la création des entreprises.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

Stimuler la capacité innovatrice des compagnies : la capacité des compagnies à absorber, appliquer et à générer des produits associés au savoir est liée au climat d'innovation dans lequel les compagnies évoluent. Ce climat est stimulé par la coopération entre les entreprises et par le co-financement des instituts de recherches et des universités.

Développer le capital humain : pour croître, les compagnies doivent bénéficier d'une main-d'œuvre nombreuse et qualifiée. Pour ce faire, on fait en sorte que l'éducation intègre les besoins de l'industrie dans son curriculum.

Mettre en place les infrastructures nécessaires à la performance de l'industrie : le développement du système des transports s'appuie tout particulièrement sur les capacités d'expansion actuelle du réseau, afin d'améliorer son efficacité.

Positionner le secteur des services dans les marchés internationaux : le secteur des services doit prendre de l'expansion, entre autres sur les marchés internationaux.

Mettre de l'avant l'investissement en capital : s'assurer que les PME profitent des investissements étrangers et nationaux.

► **Outputs structurants**

Financiers	Mobilisation
Développement de l'innovation par le biais de l'entrepreneurship et des nouvelles technologies <ul style="list-style-type: none"> - Subventions - Prêts garantis - Congés fiscaux Développement des technologies environnementales <ul style="list-style-type: none"> - Subventions - Crédits d'impôt 	<ul style="list-style-type: none"> - Information aux entrepreneurs et aux consommateurs - Transferts de technologies - Réseautage d'entreprises

5. PROGRAMMES FINANCIERS

► **Aide à l'entrepreneurship**

Subventions à la création d'entreprises : au total, ces subventions totalisent 285 millions \$ CA par année.

Prêts garantis par le gouvernement pour les PME : avec l'aide du Fonds d'investissement européen, le total des montants disponibles pour ces prêts ont été augmentés de 95 millions \$ CA par année, passant de 538 millions à 633 millions \$ durant la dernière année.

Congés fiscaux aux entreprises et aux industries : grâce à la réforme des taxes commerciales, des congés de taxes de l'ordre de 535 millions \$ CA par année seront disponibles pour les entreprises et les industries à partir de la prochaine année.

Subventions au capital de risque : 633 millions \$ CA par année.

Subventions au développement économique régional : à l'intérieur du budget des infrastructures économiques et pour la période allant de 1999 à 2010, 139 millions \$ (CAN) sont alloués aux projets de développement économiques régionaux.

Subventions au développement d'infrastructures régionales : à l'intérieur du budget des infrastructures économiques et pour la période allant de 1999 à 2010, 570 millions \$ CA sont alloués aux projets de développement d'infrastructures régionales voués à l'économie.

Subventions pour le développement de marchés étrangers : Le programme New Businesses in Foreign Markets fournit aux entreprises intéressées des subventions totalisant 3,8 millions \$ CA par année.

Subventions aux compagnies à fort taux de croissance : ce programme totalise une aide de 506 millions \$ CA par année.

Subventions aux compagnies de technologies de pointe en démarrage : ce programme, élaboré avec l'Association of Provincial Authorities, offre pour 1,27 millions \$ CA en subventions.

▶ **Aide pour la réduction de la consommation d'énergie**

Réduction de taxes aux compagnies investissant dans l'énergie : ce programme s'adresse aux compagnies qui investissent dans les équipements à faible consommation d'énergie. 55 % du coût annuel d'investissement de ces équipements sont déductibles d'impôt.

Réduction d'énergie par l'innovation : le but de ce programme est de réduire la consommation d'énergie dans les compagnies manufacturières, dans les entreprises de service et dans les organisations. Ce programme encourage les entreprises qui développent de nouvelles technologies pour économiser de l'énergie ou qui utilisent des technologies existantes dans de nouvelles applications pour sauver de l'énergie.

▶ **Aide promouvant l'environnement**

Réduction de taxes aux compagnies effectuant des investissements environnementaux: ce programme permet aux compagnies qui veulent investir dans les équipements écologiques de récupérer de 15 à 30 % du coût de leur équipement sous forme de crédit d'impôt.

▶ **Aide à l'éducation**

Subvention pour la promotion de l'entrepreneurship en éducation : ce programme encourage les projets qui font la promotion de l'entrepreneurship dans les écoles publiques.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

▶ **Informations**

Recognition of informally acquired skills and qualifications (EVC) : ce programme vise à instaurer, dans les entreprises intéressées, des pratiques de mentorat et de formation continue.

Programme d'information sur les marchés étrangers : par le biais de l'Agence du commerce extérieur, le ministère donne de l'information sur les marchés et les fournisseurs étrangers, par le biais de publications, de périodiques et d'un centre d'information.

Programme de jumelage : ce programme organise des événements promotionnels, des missions commerciales, des expositions lors de foire de commerce, des rencontres de jumelages, etc.

Programme de promotion des Pays-Bas : ce programme fournit de l'information sur la communauté d'affaires néerlandaise à des groupes cibles d'investisseurs potentiels.

InfoMil : ce programme fournit de l'information sur les lois environnementales. Le bureau de renseignements fournit de l'assistance aux compagnies qui désirent faire accréditer leurs équipements. Le programme offre également un service d'information sur les technologies utilisables selon les champs d'activités.

Informe : ce programme donne aux compagnies de l'information personnalisée sur le commerce électronique et le multimédia. Le service d'information est spécialement conçu pour répondre aux questions concernant les projets de R&D et la disponibilité des subventions.

▶ **Partenariat**

EU Liaison : ce programme a pour but de favoriser la participation des entreprises et des organisations aux programmes de R&D de l'Union européenne. EU Liaison offre un service de consultation et un avis impartial sur les possibilités d'obtenir de l'aide en R&D européenne. De plus, elle offre des séminaires de formation et effectue de la recherche de partenaires.

▶ **Réseaux**

Programme de coopération économique : ce programme vise à renforcer les relations économiques bilatérales avec les pays ne faisant pas partie de l'OCDE. Le but du programme est d'augmenter les chances des compagnies néerlandaises d'obtenir des contrats dans ces pays.

▶ **Transfert de connaissance**

Transfert de connaissance en matière de formation professionnelle dans la communauté d'affaires : ce programme encourage les approches innovatrices de transfert de connaissance entre le secteur de la formation professionnelle et la communauté d'affaires. Le but de ce programme est de développer des façons innovatrices d'enseigner au niveau de la formation professionnelle et de la formation aux adultes.

Programme d'aide au démarrage d'exportation : ce programme aide les PME à faire leurs premiers pas dans l'exportation. Pour ce faire, le programme fait appel aux connaissances des chambres de commerce et des associations d'affaires néerlandaises.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

Les agences du ministère sont responsables de la prestation de services alors que le ministère élabore les politiques.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

Le niveau d'autonomie et les objectifs des agences sont définis par contrat, entre le responsable de l'agence et le ministre du ministère des Affaires économiques. Les agences opérationnelles servent à mettre en application la politique du ministère et à assurer ses intérêts fondamentaux. Ce système d'administration n'est pas considéré comme une forme

de décentralisation territoriale, mais plutôt comme une sorte de déconcentration, le ministre gardant une responsabilité directe, organisée selon des lignes fonctionnelles. La gestion des performances est amorcée depuis quelques années et elle est destinée à encourager l'efficacité et l'efficience des programmes ainsi qu'à renforcer la direction des ministères. Les programmes sont évalués à l'interne sous la responsabilité du ministère et coordonnés par les directeurs d'agence. La Cour des comptes hollandaise joue un rôle important en matière d'audit des performances. Ces évaluations sont des obligations officielles dont les procédures sont bien établies.

La rémunération au rendement est utilisée et couvre toutes les catégories de personnel. Les contrôles de procédures ont été réduits aussi bien pour la gestion financière que pour la gestion des ressources humaines. En effet, jusqu'à ces dernières années, les mesures de performance étaient axées davantage sur les indicateurs d'intrants et d'activité que sur les indicateurs d'efficience et d'efficacité, mais l'information relative aux performances continue de s'améliorer par le biais d'analyses permanentes des questions de mise en œuvre et de concepts.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

► La métropolisation et décentralisation

La nouvelle conception des relations entre les différents niveaux d'administration met l'accent sur l'interdépendance entre les différents acteurs du système d'administration locale. Au lieu de regarder la coordination politique entre les différents niveaux d'administration comme un système intrinsèquement hiérarchique, une égalité entre les administrations a été recherchée, chacune ayant son propre rôle à jouer. Les municipalités sont considérées comme le principal fournisseur de services aux citoyens. Le rôle de la province est vu comme celui d'un intermédiaire entre le gouvernement central et les municipalités. Il incombe au gouvernement central de fixer le cadre national de développement. Chaque niveau d'administration est donc dépendant de la coopération avec l'autre. Plutôt qu'une chaîne de commandement hiérarchique, il est fait usage d'accords politiques. Cette nouvelle approche est de plus en plus adoptée dans les documents de politique officielle. Ce qui motive ces efforts sont, d'une part, un désir d'accroître l'efficacité et l'efficience des administrations locales et, d'autre part, l'amélioration des relations entre l'administration et le citoyen, par sa participation accrue.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Maryse Ducheine
Ministère des Affaires économiques,
Département de l'information et des médias
Ministerie van Economische Zaken
Directie Voorlichting
Afdeling Persvoorlichting
Bezuidenhoutseweg 30
2594 AV 's-Gravenhage
Téléphone : 070 - 379 6464.
Courriel : M.A.I.Ducheine@minez.nl

11. SOURCES

HELGASON, Sigurdur, *En quête de résultats. Pratiques de gestion des performances*, Paris, Puma, OCDE, 1997, 145 p.

OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques (Page consultée le 15 mars 2002). *Documentation - Pays-Bas*, [en ligne], <http://www.oecd.org/FR/documentation/0,,FR-documentation-0-nodirectorate-NL-no-no-0,FF.html>

OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques (Page consultée le 15 mars 2002), *Étude économique des Pays-Bas, 2002* [en ligne], <http://www.oecd.org/FR/document/0,,FR-document-0-nodirectorate-NL-3-25010-0,FF.html>

OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques (Page consultée le 15 mars 2002), *Government Capacity to Assure High Quality Regulation in the Netherlands*, [en ligne], <http://www.oecd.org/FR/document/0,,FR-document-0-nodirectorate-NL-11-7248-0,FF.html>

PAYS-BAS, ministère des Affaires économiques (Page consultée le 15 mars 2002). *Site du ministère des Affaires économiques*, [en ligne], <http://www.minez.nl>

PÉRÈS, Rémi, *L'Union européenne. Données économiques et sociales des pays de l'Union européenne et des pays candidats*, Paris, Vuibert, col. Guides, 2001, 223 p.

RUSHFORTH, David, *La gestion publique à travers les différents niveaux d'administrations*, Paris, PUMA, OCDE, 1997, 468 p.

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

TORONTO

La nouvelle Cité de Toronto, créée le 1^{er} janvier 1998 (Loi 103), regroupe sept municipalités : la Communauté Urbaine de Toronto, Toronto, North York, Scarborough, Etobicoke, East York et York. La nouvelle cité compte une population de 2,8 millions d'habitants, ce qui fait d'elle la cinquième plus grande ville d'Amérique du Nord. Le conseil municipal de la ville de Toronto compte un maire et 44 conseillers. En janvier 2000, le gouvernement de l'Ontario a décidé de diminuer le nombre de conseillers pour résoudre des difficultés relatives au trop grand nombre d'élus au conseil municipal et leur nombre est passé de 57 à 44. La ville se divise en 28 circonscriptions. La loi 103 prévoit des conseils communautaires où siègent les conseillers élus dans chacune des anciennes municipalités pour s'occuper des sujets d'intérêt strictement local. Les pouvoirs accordés aux 6 conseils communautaires sont le développement local, les transports et les loisirs. Il est intéressant également de signaler que les anciennes mairies sont devenues des points de services municipaux.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

L'Economic Development Office (EDO) est la direction responsable du développement économique pour la ville de Toronto. Cet organisme est l'une des six divisions du Economic Development, Culture and Tourism du conseil de ville. Elle a pour fonction principale d'appuyer et d'assister les entreprises existantes et les associations d'affaires ainsi que d'identifier et d'attirer les investisseurs potentiels.

Les objectifs de l'Economic Development Office sont :

- de concrétiser les initiatives de développement économique décidées par la Ville de Toronto et d'évaluer leur efficacité;
- d'attirer de nouvelles entreprises et de retenir celles qui y sont déjà installées;
- d'aider à créer un environnement compétitif pour le développement de l'économie et des affaires;
- d'assurer un marketing efficace du tourisme et de maintenir un lien permanent entre la ville et les partenaires touristiques.

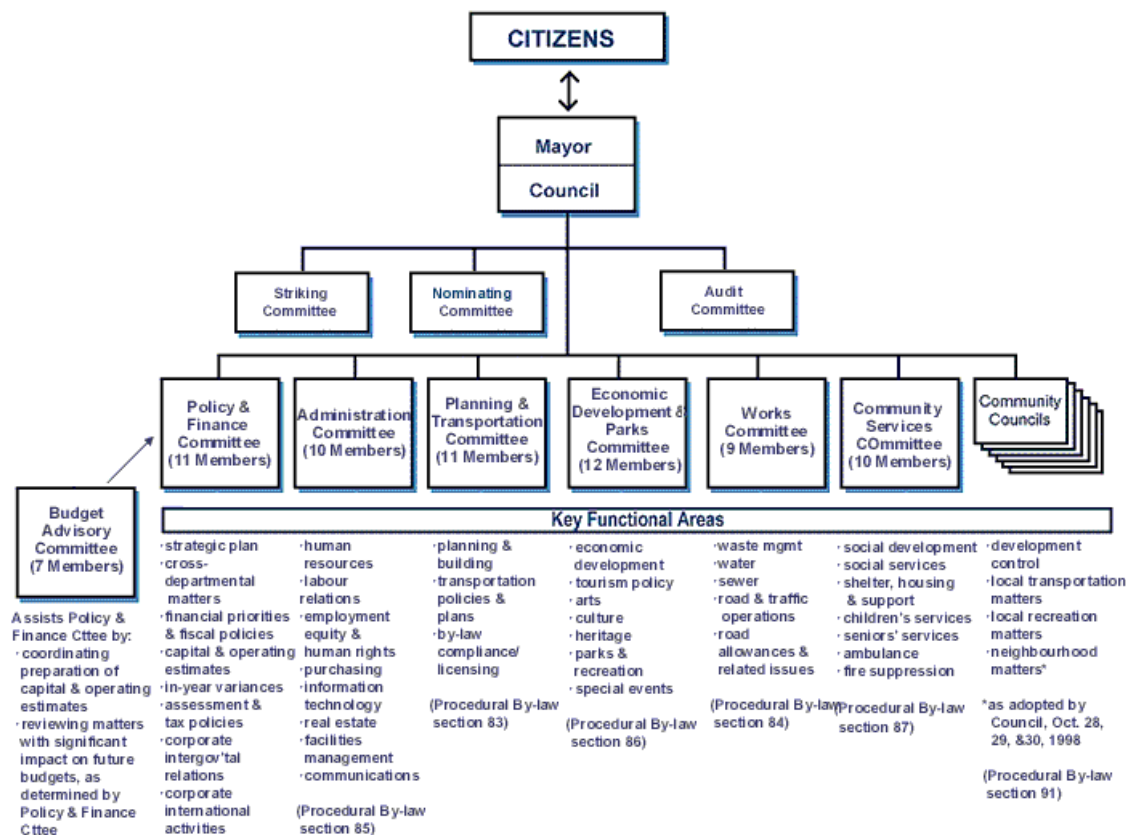
L'EDO relève du conseiller responsable du Economic Development, Culture and Tourism Department qui, à son tour, relève du Conseil municipal et du maire. Le conseil d'administration de cette direction est constitué de douze membres et tire son autorité de l'arrêté municipal de procédure, section 86 de la ville de Toronto.

L'EDO comprend quatre secteurs qui sont responsables à la fois du développement des programmes et de la prestation de services :

- Economic Research and Business Information;
- Business Development and Retention;
- Investment Marketing;
- Small Business and Local Partnership

Organigramme de la ville de Toronto :

L'Economic Development Office se trouve dans la section des Key Functional Areas, sous la direction du Economic Development and Parks Committee, devenu, depuis la fusion, le Economic Development, Culture and Tourism Committee.



2. CHAMPS D'INTERVENTION

Les secteurs prioritaires d'intervention de l'EDO sont :

- Identifier les sites et les immeubles potentiellement intéressants pour un entrepreneur, l'aider à interpréter les règlements de planification et de zonage et le supporter lors d'une relocalisation ou d'une expansion.
- Répondre aux demandes d'investisseurs et aider les promoteurs immobiliers à attirer de nouveaux investissements. Dans ce dernier cas, le rôle de l'EDO est tout particulièrement associé au choix du site.
- Fournir de l'information sur les secteurs-clés d'activités, tels que les technologies de l'information, les biotechnologies et l'industrie pharmaceutique, le tourisme, les finances et les services financiers, les centres d'appel, la mode, le secteur alimentaire et le secteur de l'emballage.
- Aider l'entrepreneur désirant exporter ses produits à trouver les services gouvernementaux pertinents. L'EDO peut également le mettre en contact avec les personnes-clés et les conseillers de ce secteur.
- Aider l'entrepreneur lors du démarrage de son entreprise et l'appuyer dans sa croissance. Pour ce faire, elle aide la petite entreprise, stimule le développement d'entreprises et revitalise les secteurs commerciaux et industriels.

- Identifier et développer des régions propices aux entreprises et assurer leur développement par des subventions en capital.
- Fournir de l'information (statistique ou autre) sur les programmes et sur l'économie de la région et représenter la communauté d'affaires auprès du Conseil municipal.
- Promouvoir Toronto en tant que centre international de production de films.

3. POSITIONNEMENT DANS LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES GOUVERNEMENTAUX

▶ Cartographie interne du Economic Development Office

L'EDO voit directement à la mise en oeuvre des programmes, sans l'aide d'aucune autre agence.

▶ Cartographie externe, niveau municipal

Toronto Economic Development Strategy : à l'automne 1998, le Conseil municipal, en collaboration avec des représentants d'entreprises et de travailleurs ainsi qu'avec l'Economic Development Office, a élaboré une nouvelle approche pour stimuler l'activité économique de la nouvelle ville de Toronto. Le but de cette stratégie est d'augmenter le développement économique et la qualité de vie grâce à une forte croissance économique créatrice d'emplois qualifiés, de richesse et d'investissement. On compte aussi sur cette croissance pour assurer la santé fiscale de la ville à long terme. Cette stratégie constitue le cadre d'action de la ville en matière de développement économique.

Toronto Economic Development Corporation (TEDCO) : le seul actionnaire de cette corporation d'affaires est la ville de Toronto. Incorporée en 1986, TEDCO assure la promotion du développement industriel et attire une main-d'oeuvre qualifiée à Toronto. TEDCO est une agence qui s'autofinance et sa gestion est assurée par un conseil d'administration composé de dix personnes nommées par le Conseil municipal. TEDCO possède plus de quatre cents acres de terrain dans la région du Port de Toronto et elle les loue à plus de cent entreprises.

Le département des Services de développement urbain : ce département gère l'utilisation des terrains et des immeubles sur le territoire de la ville de Toronto. Les constructions et les réparations aux immeubles doivent être planifiées et réalisées selon les normes et la réglementation édictées par le département. À ce titre, il offre un service de support aux entreprises ce qui permet à ces dernières d'être conformes à la réglementation.

▶ Niveau provincial

Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario : ministère dont les trois grands axes d'intervention sont le développement des entreprises, le commerce et les investissements. Parmi les nombreux secteurs d'intervention du ministère, on peut retenir :

- Le Bureau du développement économique urbain de l'Ontario : un organisme qui a pour but de renforcer l'économie des grands centres urbains du Sud de l'Ontario.
- L'Ontario Export : service qui donne des renseignements aux entreprises sur la façon de cibler un marché et de faire de l'exportation. Ontario Export a aussi comme but de mettre en contact des acheteurs internationaux avec des fournisseurs de l'Ontario.

- Le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario : centre d'aide fédéral-provincial dont l'objectif est d'aider le démarrage des petites entreprises et de fournir de l'information sur les programmes, sur les services ainsi que sur les lois et les règlements provinciaux et fédéraux.
- Le Service ontarien d'information sur l'investissement : cet organisme aide les entrepreneurs à obtenir les renseignements nécessaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées quant à l'investissement.
- Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises : parmi les fonctions commerciales que ce ministère offre, on retrouve une panoplie de services qui appuient le fonctionnement et l'accroissement des petites entreprises. Le service « Entreprises branchées de l'Ontario » est un service en ligne visant à simplifier et à rationaliser les procédures d'enregistrement pour les entreprises ontariennes.

4. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION ET OUTPUTS STRUCTURANTS DE L'ORGANISATION

Selon l'*Economic Development Strategy* (document élaboré en 1998 par le Conseil municipal, l'EDO et quelques autres acteurs), Toronto est à un point tournant de son existence : elle se trouve à un moment où il est critique de réinvestir dans la ville pour assurer sa croissance économique et pour faire face aux changements qui se font sentir dans l'économie, tout particulièrement face à la compétitivité accrue des autres grandes villes de l'Amérique du Nord.

► Outputs associés à cette stratégie

La transition vers une économie du savoir, qui implique tout particulièrement la création de PME dans les technologies de pointe, le développement d'une main-d'œuvre spécialisée, la progression de l'innovation et le transfert de connaissances.

► Les investissements

Le développement de produits et services innovateurs, associé à la transformation de nouvelles idées en produits et services novateurs. Des produits de meilleure qualité et des processus de production plus efficaces grâce à l'utilisation du design et des nouvelles technologies.

La stimulation de l'industrie régionale, basée sur des grappes industrielles compétitives, sur des communautés d'entrepreneurs, sur l'industrie du cinéma, sur les exportations et sur la mobilisation des ressources grâce au partenariat.

Le positionnement de Toronto sur la scène internationale, lequel sera assuré par sa présence aux événements spéciaux, en favorisant le tourisme et en étant les hôtes d'événements sportifs et économiques.

Le maintien de l'équilibre fiscal à long terme, en assurant des revenus fiscaux suffisants. Cet équilibre sera rendu possible par l'expansion des industries et du commerce et par l'obtention de transferts plus stables des gouvernements provincial et fédéral.

Le soutien de la prospérité, par la mise en place de grappes industrielles d'exportation, qui apportera de nouvelles richesses dans la région qui se transmettront ensuite aux entreprises locales.

► **Outputs structurants**

Financiers	Mobilisation
Support aux petites et moyennes entreprises technologiques et innovatrices <ul style="list-style-type: none"> – Aide aux entreprises cinématographiques et télévisuelles – Subventions à la revitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> – Partenariat et coopération – Assistance technique et information

5. PROGRAMMES FINANCIERS

Programme d'aide aux entreprises cinématographiques et télévisuelles : l'EDO, par le biais de The Toronto Film and Television Office (TFTO), stimule l'activité cinématographique et télévisuelle à Toronto en étant à l'affût des nouveaux projets et en encourageant les producteurs à choisir Toronto.

L'EDO fournit des subventions aux 39 *Business Improvement Area* (différents secteurs commerciaux en phase de revitalisation) pour permettre leur amélioration. Ces subventions proviennent du City's Capital Budget.

6. PROGRAMMES DE MOBILISATION

► **Partenariat et coopération entre les différents niveaux de gouvernements**

Enterprise Toronto est un programme de l'Economic Development Office qui fonctionne sur une base de partenariat entre le privé et le public (Industrie Canada, Développement des ressources humaines Canada, le ministère du Développement économique et du Commerce ontarien et le Canada-Ontario Business Service Centre). Son rôle consiste à fournir de l'aide aux PME. Ses quatre centres de services fournissent de l'aide individuelle de gestion et de marketing. De plus, elle peut aider les entrepreneurs à trouver du financement.

► **Assistance technique et information**

TradeLink : ce programme a pour fonction de faciliter les missions commerciales, aussi bien celles qui vont à l'étranger que celles qui viennent à Toronto. Tradelink participe aussi aux foires commerciales internationales de façon à faire connaître Toronto comme centre d'affaires. Le programme donne de l'information aux entrepreneurs intéressés par l'import-export, leur fournit l'assistance de conseillers expérimentés et leur offre de la formation. Ce programme leur offre également de l'espace de présentation et un centre permanent d'information au National Trade Center.

7. ORGANISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

L'EDO a deux fonctions : elle opérationnalise les programmes que le Service de la planification élabore et effectue la prestation de service, seule ou en partenariat; elle constitue donc une direction essentiellement opérationnelle. Par ailleurs, comme dans le cas de la Stratégie de développement économique de Toronto, elle contribue à l'élaboration des politiques municipales en matière de développement économique.

8. GESTION ET REDDITION DE COMPTE

L'EDO est dirigé par un conseiller qui relève et est imputable au Conseil municipal. Ce dernier le désigne à la suite d'une recommandation du City Chief Administrative Officer. Les employés sont engagés par le conseiller ou par les directeurs. L'Economic Development Office est entièrement financé par la ville et ses immeubles sont gérés par le Conseil municipal par le biais de la Real Estate Division du Département des services corporatifs. Le budget de l'EDO n'est pas disponible, mais le budget annuel du Economic Development, Culture and Tourism Department constitue environ 1% du budget de Toronto (6,1 milliards en 2001), soit approximativement 61 millions \$.

9. RÉPONSE DE L'ORGANISATION AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DEPUIS 1992

En 1998, le gouvernement de l'Ontario a approuvé la fusion des sept villes constituant le Grand Toronto Area, créant ainsi la nouvelle ville de Toronto. Dans les prochaines années, le mandat de l'EDO sera appelé à changer, surtout quand le gouvernement de l'Ontario aura complété les changements au Ontario Municipal Act. Avant la fusion, chacune des sept municipalités avait des politiques de développement économique indépendantes.

10. PERSONNE-RESSOURCE

Sal Vivona
 Economic Researcher
 Toronto Economic Development Office
 Economic Research and Business
 Information Section
 Metro Hall
 55 John Street, 8th Floor
 Toronto, Ontario, M5V 3C6
 Téléphone : (416) 397-5315
 Télécopieur : (416) 397-5332
 Svivona@city.toronto.on.ca

Brenda Librecz
 Directrice générale du développement
 économique
 Téléphone : 416-397-4700
 Télécopieur : 416-395-0388

11. SOURCES

TORONTO, Ville de Toronto (Page consultée le 13 février 2002). *Economic Development Office of Toronto*, [en ligne], http://www.city.toronto.on.ca/business_resources/econdevoffice.htm

TORONTO, Ville de Toronto (Page consultée le 13 février 2002). *Enterprise Toronto*, [en ligne], <http://www.enterprisetoronto.com>

TORONTO, Ville de Toronto (Page consultée le 13 février 2002), *Toronto Film and Television Office*, [en ligne], <http://www.torontofilmpermits.com>

ONTARIO, ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario (Page consultée le 13 février 2002). *Développement des entreprises*, [en ligne], http://www.2.ontario-canada.com/Francais/affaires/dev_des_entreprises.htm

SYNTHÈSE COMPARATIVE DES STRATÉGIES ET MOYENS D'INTERVENTION
EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

ANALYSE COMPARATIVE

Cette étude fournit une « photographie » de l'état actuel de l'organisation et de la gestion d'organismes comparables au MIC dans neuf administrations publiques de l'OCDE. Cette analyse doit répondre à différentes interrogations formulées par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, entre autres l'identification des mandats de l'organisme, de ses responsabilités, de son niveau d'intervention, des programmes financiers et de mobilisation, etc.

Il est important de préciser que la comparaison est occasionnellement difficile à faire étant donné que les administrations publiques étudiées diffèrent selon les paliers administratifs; ainsi on retrouve cinq pays (Allemagne, Australie, Finlande, Irlande, et Pays-Bas), deux États (Bavière et Minnesota) et deux villes (Minneapolis et Toronto). De fait, les responsabilités respectives, de ces paliers gouvernementaux, varient considérablement.

En ce qui regarde la « gestion de l'organisme », on retrouve dans les cinq pays ainsi que dans les deux États, des ministères ou des *departments* responsables de la gestion des activités et des programmes. Par ailleurs, dans les deux villes, il s'agit plutôt d'organismes ou d'agences de développement économique administrativement indépendantes de l'administration municipale.

Les organismes municipaux sont gérés différemment de ceux que l'on retrouve dans les administrations des pays. Par exemple, le Minneapolis Community Development Agency créé par le Conseil de ville de Minneapolis, est une entité légale et financière indépendante de cette dernière. Toutefois, sa gestion est étroitement associée à la ville de Minneapolis puisque le maire et les conseillers municipaux siègent sur le conseil d'administration à titre individuel.

Les **secteurs visés** sont, dans certains cas, généraux et englobent l'ensemble de l'activité économique (Allemagne, Bavière, Minnesota, Pays-Bas). Par ailleurs, d'autres administrations (Australie, Finlande, Irlande) sont plus spécifiques et s'attardent en priorité à des secteurs économiques précis soit : le commerce, l'industrie, le tourisme, etc.

Encore ici, les villes ont un comportement différent des autres administrations alors qu'on y travaille à plus petite échelle. Dans les deux villes, on retrouve une forte préoccupation pour le développement local et la revitalisation des quartiers. De plus à Toronto on met beaucoup d'emphase sur la promotion de l'industrie cinématographique.

Les principaux **champs d'intervention** sont étroitement associés aux **stratégies de différenciation**. Comme il fallait s'y attendre, le commerce aussi bien interne qu'externe constitue la pierre angulaire de la grande majorité des organismes étudiés. L'étude a permis de constater l'émergence d'un consensus de plus en plus fort en ce qui regarde l'importance de développer et de soutenir les secteurs reliés aux technologies, à l'innovation et au commerce électronique; l'importance donnée à l'environnement et la conservation de l'énergie est aussi présente dans plusieurs administrations.

Dans certains cas, on remarque la présence de champs d'intervention plus spécifiques comme le tourisme au Minnesota ou le développement rural et l'artisanat en Bavière; dans les villes, la revitalisation et le support aux quartiers ainsi que l'identification de sites immobiliers intéressants pour les investisseurs semblent être des préoccupations très présentes.

En ce qui regarde la **cartographie interne**, les organismes sont presque toujours accompagnés d'unités qui, dans leur environnement immédiat, gèrent des activités complémentaires comme l'énergie, l'environnement, le tourisme, etc. Par ailleurs, cette

cartographie est souvent complexe et éclatée et il est difficile de faire des liens entre les organismes et de suivre la logique qui a réuni ces derniers.

Dans les pays et les provinces, ces organismes sont souvent responsables de la coordination d'activités, de la supervision, de l'application de lois ou de règlements ou encore de l'information; on y retrouve aussi, plusieurs organismes très spécialisés comme en Allemagne, l'Agence de science naturelle et d'ingénierie, spécialisée dans la météorologie et les techniques de sécurité physique.

Au niveau des villes, le nombre d'organismes est beaucoup moins nombreux et difficile à identifier; cependant, on remarque à l'intérieur des organismes analysés, des unités administratives dont les préoccupations sont spécifiques, par exemple, on identifie, au sein du Minneapolis Community Development Agency, une unité dont la préoccupation est le développement du logement à prix modique.

Dans la **cartographie externe** de l'organisme, d'autres unités administratives, surtout des ministères, sont responsables d'activités complémentaires. Les intervenants externes sont, dans la majorité des cas, nombreux et diversifiés; cependant les liens entre ces derniers ne sont pas toujours évidents, c'est surtout au niveau des villes que ces liens sont les plus perceptibles, ainsi à Minneapolis, l'intégration des efforts de la municipalité, du gouvernement de l'État et du gouvernement fédéral sont évidents.

Généralement, les intervenants externes sont souvent associés au développement de la main-d'œuvre, à l'entrepreneuriat, à l'environnement et au développement des marchés. Par ailleurs, dans le cas des pays fédérés, la collaboration entre les différents niveaux de gouvernement semble être une préoccupation importante. Les municipalités, quant à elles, retrouvent dans leur environnement externe des organismes de trois niveaux soit : municipal, provincial ou État et fédéral.

La grande majorité des **programmes financiers** s'appuient sur les subventions aux entreprises, sur les crédits d'impôt ou encore sur les prêts à faible taux d'intérêt. Ces programmes ont comme objectif le développement des PME dans presque toutes les administrations, on désire aussi promouvoir l'innovation et la compétitivité de ces dernières; d'autres programmes ont comme objectif d'ouvrir de nouveaux marchés et d'augmenter l'exportation. Dans les villes, l'emphase semble tout particulièrement porter sur la revitalisation des quartiers défavorisés.

Par ailleurs, dans le **support à la mobilisation**, on retrouve une grande variété de programmes qui va du partenariat à la constitution de réseaux. Dans presque tous les pays, l'organisme joue le rôle d'aide-conseil auprès des entreprises et investisseurs potentiels et d'agent-coordonnateur entre les acteurs du milieu, ce dernier se transformant alors en instrument de développement.

Dans certains cas, par exemple en Allemagne, on a mis en place différents programmes susceptibles de favoriser le transfert de connaissances alors qu'en Australie on porte une attention toute particulière à la formation des intervenants. On remarque, tout particulièrement dans les villes, l'importance donnée aux groupes intermédiaires qui ont une connaissance plus concrète et précise des besoins et des attentes des entreprises.

En ce qui regarde l'organisation de la **prestation de services**, la plupart des administrations étudiées ont transféré cette responsabilité à de nouveaux organismes publics, comme les agences, tout en conservant les responsabilités associées à l'élaboration des politiques. Les agences sont des organismes publics qui ont été développées pour permettre une prestation des services à l'abri des interventions politiques de

l'administration centrale. Dans certains cas, les agences sont gérées de façon entièrement autonome alors que dans d'autres, elles jouissent de beaucoup moins de latitude par rapport à l'administration centrale.

Toutes les administrations étudiées ne sont pas également engagées dans la **décentralisation et la régionalisation**. L'étude montre, en effet, que certaines administrations sont beaucoup plus engagées que d'autres dans la voie de la décentralisation et de la régionalisation des programmes. À cet effet, il n'en reste pas moins qu'un consensus se dégage sur la nécessité pour l'État d'accroître le pouvoir du milieu régional et dans certains cas de lui transférer la prestation de services. Dans certains pays, tout particulièrement en Allemagne, le principe de la subsidiarité y est très développé. La plupart des services publics sont rendus par les gouvernements régionaux et locaux auxquels s'ajoute ce qu'on appelle le « troisième secteur » dont le rôle est très étendu (associations syndicales, etc.).