

Le document ci-après est un extrait de l'ouvrage collectif dirigé par Henryk BRANDENBURG, *Projets locaux et régionaux. La coopération entre le monde scientifique, le monde des affaires et les collectivités locales* (Conférences de Radzionków sur le Management de projet, vol. 1) et publié par EdiMap (Paris 2014), dont la version digitale est disponible gratuitement sur le site [EdiMaP.org](http://EdiMaP.org) (Éditions digitales en Management de Projet).

Copyright © 2014 EDIMAP, Paris & Université d'Économie de Katowice, Katowice  
Tous droits réservés pour tous pays

*La coopération entre collectivités locales,  
chercheurs et industriels au service de  
l'efficacité opérationnelle des programmes  
et projets de développement*

HENRYK BRANDENBURG

**RÉSUMÉ** Suite aux transformations politiques et économiques ayant débuté en Pologne en juin 1989 et à la loi de décentralisation de 1990, les communes (villes) sont habilitées à décider elles-mêmes de leurs stratégies et programmes de développement. La réalisation des objectifs fondamentaux des programmes de développement local au moyen de projets concrets, nécessite un changement dans leurs méthodes de management de projet. Elle requiert aussi de prendre en compte les risques que cette réalisation peut entraîner. Le secteur de la recherche scientifique a une expérience considérable dans la planification des programmes et projets et dans la supervision de leur réalisation grâce aux travaux de ses chercheurs. L'article propose des champs potentiels pour une collaboration fructueuse entre les chercheurs, le monde des affaires et les autorités locales de villes de taille petite ou moyenne.

**MOTS-CLÉS** développement local, management des projets de développement local

HENRYK BRANDENBURG, professeur à l'Université d'Économie de Katowice, chaire des recherches stratégiques et régionales, y est directeur du Département de management des projets locaux et régionaux.  
Courriel: [henryk.brandenburg@ue.katowice.pl](mailto:henryk.brandenburg@ue.katowice.pl)

Suite aux changements politiques et économiques ayant débuté en Pologne en juin 1989 et à la loi de décentralisation du pouvoir du 8 mars 1990, les communes (villes) constituent aujourd'hui les unités capables de décider de leur avenir, parce qu'elles dépendent beaucoup moins que dans le passé du pouvoir central et de ses décisions. On ne leur a pas transmis seulement les obligations inhérentes aux réalisations répondant aux besoins actuels des habitants, mais également les pouvoirs nécessaires à la détermination des axes de développement économique de la commune (ville). Une commune peut être comparée à une entreprise multi-activités. Dans une commune comme dans une entreprise, suite à une analyse de ses forces et faiblesses, des menaces et opportunités liées à son environnement, les autorités locales doivent élaborer la stratégie de développement et, ensuite, des programmes et projets de mise en œuvre de cette stratégie.

Un projet de développement local s'inscrit d'emblée dans un cadre régional ou international, car il implique la collaboration de plusieurs instances, États ou organismes privés originaires de plusieurs pays, par exemple pour effectuer un transfert de technologie dans un projet d'équipement, un transfert de capitaux dans un projet financier, etc. (plus à ce sujet dans Brandenburg 2011b).

La réalisation des objectifs du programme de développement économique dans une collectivité locale, transformé ensuite en projets, exige également des changements dans les méthodes de management des projets, la prise en compte des risques et le pilotage de ces projets (plus à ce sujet dans Brandenburg 2012b).

Les communes, disposant de ressources financières limitées, souvent insuffisantes pour satisfaire tous les besoins de leurs habitants, seront obligées de réaliser une analyse approfondie pour choisir les projets auxquels il faudra donner la priorité. Elles seront également obligées d'évaluer l'impact de la réalisation des projets sur le niveau de vie des habitants (niveau de chômage, dégradation économique de la commune, nécessité de création de nouveaux emplois, etc.). Pour opérer un choix entre les projets de développement local, il faut également prendre en considération les aspects humains et sociaux (comportement des habitants vis-à-vis des changements proposés, lassitude en raison des changements déjà opérés, perte de confiance...) (Brandenburg 2011a, p.10). Le Partenariat Public-Privé (PPP) constitue une source supplémentaire de réalisation de projets: malgré les obstacles à sa mise en œuvre, il offre la possibilité de réaliser des objectifs publics avec des moyens financiers privés (plus à ce sujet dans Tobor 2012).

Par conséquent, disposer des compétences nécessaires à des choix pertinents de projets de développement local devient essentiel. De plus, la responsabilité des représentants des collectivités locales vis-à-vis de leurs habitants quant aux résultats finaux des projets a pris beaucoup d'importance. Pour faire face à ce défi, il est indispensable d'établir des relations entre les collectivités locales et les chercheurs afin de bénéficier des résultats de leurs recherches et expériences.

Dans la première partie de cet article, après une courte introduction sur la problématique de la planification et de la réalisation d'un développement local, sont proposés, pour la coopération des collectivités locales avec les chercheurs et les industriels, des champs potentiels qui, selon l'auteur de cet article, pourraient améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes et projets de développement dans les communes. Ensuite, quelques exemples de coopérations déjà existantes sont présentés.

## 1 ÉTAPES DE PROGRAMMATION ET PLANIFICATION DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Dans l'*Encyclopédie populaire* (1967, p.450), nous trouvons la définition suivante du mot «programmation»:

«Théorie mathématique d'application des principes de la gestion rationnelle, principes qui déterminent que les ressources disponibles pour la réalisation d'un objectif doivent être utilisées d'une façon garantissant la réalisation maximale de cet objectif, ce qui ne peut être appliqué que dans les conditions où l'objectif et les moyens peuvent être déterminés par des facteurs quantitatifs.»

Selon A. Nowakowska, il n'existe pas de procédure unique pour la planification d'un développement régional. Chaque plan de développement contient deux parties différentes: le diagnostic et le pronostic (Chądzyński & al. 2007, p.219). Il est évident qu'on ne peut pas parler d'une gestion rationnelle de ces deux composantes, sans prendre en compte la programmation du développement au niveau local (Brandenburg 2011c).

J.J. Parysek définit la planification de développement local comme: «Le processus intégral de préparation du développement local, la détermination des tâches concrètes, de leur réalisation, de l'évaluation de leur déroulement, des corrections à y apporter, etc.» (Parysek 1997, p.123).

Selon lui, le modèle de planification de développement local doit être réalisé selon les étapes suivantes (*ibid.*, p.124):

- évaluation de l'existant
- élaboration de la stratégie de développement
- formulation des projets de développement
- choix et détermination détaillée des tâches
- évaluation des résultats obtenus (réalisation des tâches).

Partant du principe que la commune peut être comparée à une entreprise multi-activités, le processus de planification stratégique et de réalisation du développement se décompose en deux étapes:

- étape 1 – où sommes-nous actuellement et où voulons-nous être dans le futur (figure 1)?
- étape 2 – comment y arriverons-nous (figure 3)?

Pour la commune, la réalisation de la première étape consiste à analyser ses forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités liées à son environnement. Suite à cette analyse, les autorités locales doivent réviser et modifier la mission de la commune, élaborer

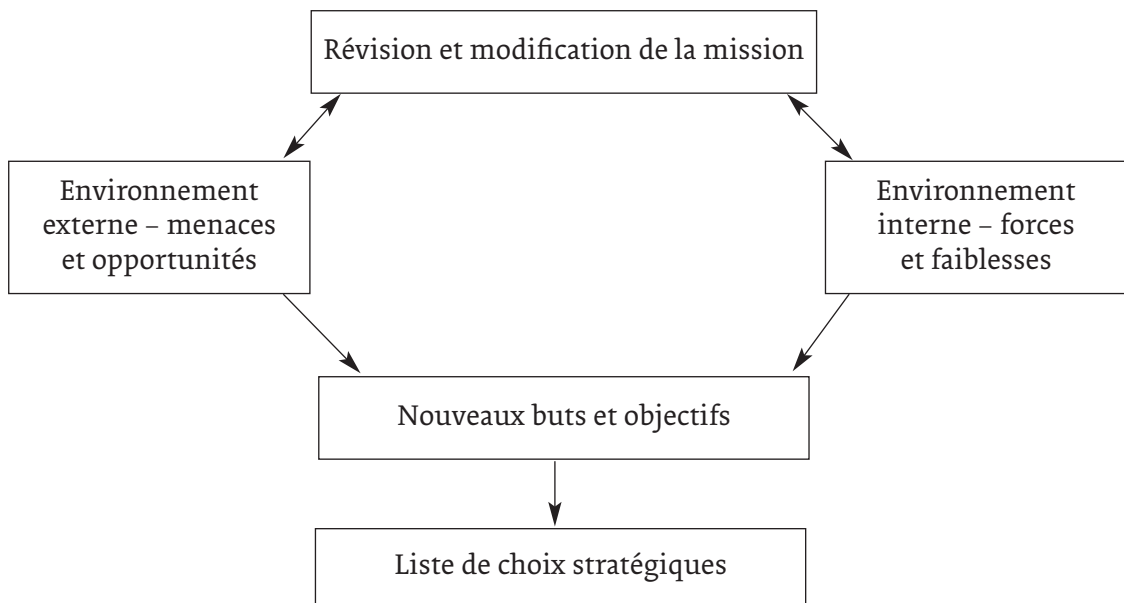


FIGURE 1 *Étape 1: où sommes-nous actuellement et qui voudrions-nous être dans le futur?*  
(Source: Auteur, sur la base de Gray & Larson 2003, p.27)

les nouveaux objectifs de développement et établir une liste de choix stratégiques. Pour réaliser cette tâche, on peut utiliser la méthode d'analyse SWOT/TOWS (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Dans l'analyse SWOT (de l'intérieur vers l'extérieur), on cherche les réponses aux questions suivantes (Brandenburg 2010, p.66):

- nos forces nous permettent-elles de bien utiliser les opportunités offertes par notre environnement?
- nos faiblesses actuelles nous empêchent-elles de le faire?
- nos forces nous permettent-elles de surmonter les menaces liées à notre environnement?
- nos faiblesses peuvent-elles augmenter les menaces liées à notre environnement?

L'analyse SWOT reflète seulement les possibilités d'impact de l'organisation sur son environnement. Si l'organisation ne peut pas agir sur son macro-environnement, par contre, des changements opérés au sein de l'organisation peuvent provoquer des changements, par exemple chez la concurrence; on peut alors parler de rétro-action sur son micro-environnement. Sur les éléments composant son micro-environnement, l'organisation peut donc agir, par exemple en nouant des partenariats. Il n'est donc pas rare que l'analyse SWOT donne des résultats qui ne correspondent pas à la réalité. Pour obtenir une «image complète» de la situation actuelle, l'analyse SWOT doit être complétée par une analyse

TOWS pour chercher les réponses aux questions suivantes (ibid., p.67):

- les menaces provenant de l'environnement peuvent-elles affaiblir nos forces?
- les opportunités offertes par l'environnement peuvent-elles renforcer nos forces?
- les menaces provenant de l'environnement peuvent-elles augmenter nos faiblesses?
- les opportunités offertes par l'environnement peuvent-elles nous permettre de surmonter nos faiblesses?

Suite aux résultats finaux de l'analyse SWOT/TOWS, les collectivités locales peuvent déterminer les nouveaux objectifs, redéfinir la stratégie et actualiser les programmes de développement. Parmi les stratégies possibles, on peut distinguer (figure 2)(ibid., p.65):

- *stratégie agressive maxi-maxi*. Les forces de l'organisation sont plus importantes que ses faiblesses et, en même temps, son environnement présente plus d'opportunités que de menaces: l'organisation peut réaliser des recherches sur des produits nouveaux, renforcer sa position concurrentielle actuelle, mettre en œuvre des technologies nouvelles
- *stratégie concurrentielle mini-maxi*. Les faiblesses de l'organisation sont plus importantes que ses forces, mais son environnement présente plus d'opportunités que de menaces. Dans ce cas, il est nécessaire d'agir au sein de l'organisation afin de la restructurer, par exemple en nouant une alliance stratégique avec une autre organisation (restructuration financière)
- *stratégie conservatoire maxi-mini*. Les forces de l'organisation sont plus importantes que ses faiblesses, mais son environnement comporte plus de menaces que d'opportunités. Cette configuration défavorable des facteurs externes peut être source de difficultés pour l'organisation. L'organisation peut opposer à ces facteurs son grand potentiel interne; par exemple, dans des conditions de baisse de la demande, elle peut choisir une stratégie d'élimination de la concurrence, en achetant les entreprises concernées ou en gagnant leur part de marché
- *stratégie défensive mini-mini*. Les faiblesses de l'organisation sont plus importantes que ses forces et, en même temps, son environnement présente plus de menaces que d'opportunités. Cette situation mène dans le meilleur des cas à la mise en œuvre de démarches de survie.

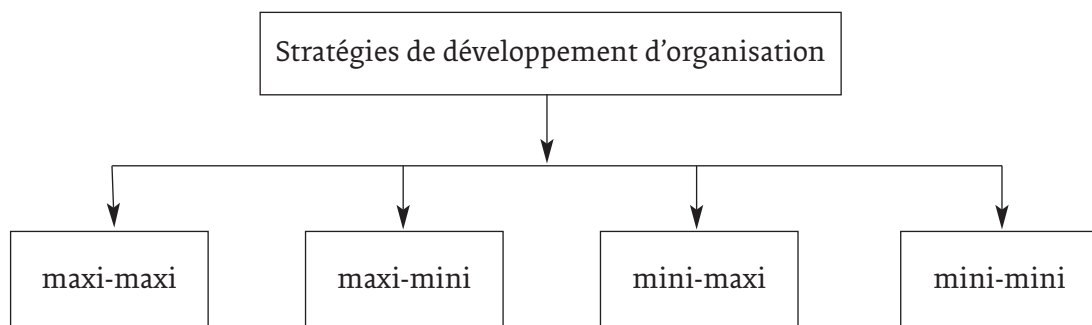


FIGURE 2 Liste des choix stratégiques

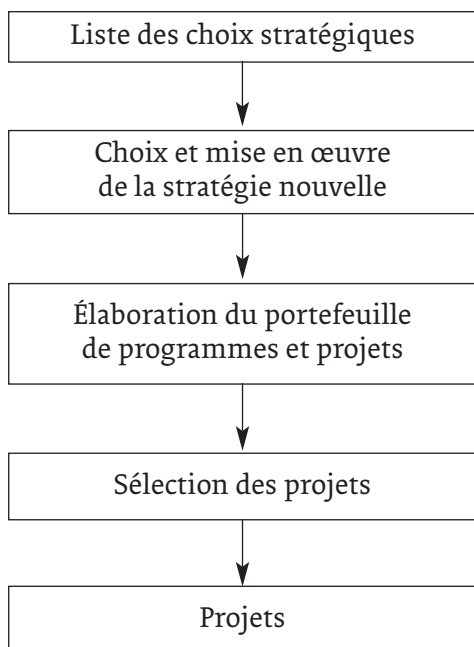


FIGURE 3 *Étape 2: comment y arriverons-nous?*  
(Source: Auteur, sur la base de Gray & Larson 2003, p.27)

Dans l'étape 2 (figure 3) sur la base des résultats de l'étape 1, les autorités locales choisissent la stratégie convenant à la commune et déterminent les nouveaux objectifs stratégiques de développement. Conformément à la méthode SMART (acronyme des mots anglais: Specific, Mesurable, Assignable, Realistic, Time-related), les objectifs généraux doivent être (Gray & Larson 2003, p.28):

- spécifiques – les objectifs ciblés doivent être précis et concrets
- mesurables – incluant un ou plusieurs indicateurs de mesure objective de l'avancement des travaux
- attribuables – afin que l'objectif soit atteint, il doit être attribué à une ou des personne(s) (sur Internet, «A» est développé comme «acceptable» (voir le lien dans la bibliographie s.v. SMART) – les membres de l'équipe chargées de la réalisation de l'objectif donné doivent l'accepter, sinon ils ne voudront pas le réaliser)<sup>1</sup>
- réalistes – ne dépassant pas les ressources disponibles
- temporels – fixant le délai nécessaire pour atteindre l'objectif.

La stratégie est mise en œuvre au moyen de projets. Chaque projet doit être directement lié à la stratégie organisationnelle. Après avoir défini la stratégie de développement et les objectifs généraux, le portefeuille des programmes et projets est composé. Le schéma de la mise en œuvre de la stratégie est présenté sur la figure 3.

1– Dans le cas de développement local, les objectifs doivent être également acceptés par les habitants de la commune.

Malgré l'existence de plusieurs méthodes de sélection des projets, les critères se limitent généralement aux aspects financiers et économiques.<sup>2</sup> Utiliser uniquement de tels critères ne garantit pas toujours un choix pertinent de projets, surtout en matière de projets de développement local (plus à ce sujet dans Drobnik 2008). Dans ces projets, il faut également examiner d'autres aspects tels que: la protection de l'environnement naturel, l'impact sur le taux de chômage, etc. Pour bien apprécier l'utilité d'un projet donné (par exemple la restructuration d'une entreprise), il semble plus raisonnable d'appliquer les modèles d'évaluation à pondérations multiples qui font appel à plusieurs critères de sélection pondérés de façon à fournir une évaluation plus globale des projets considérés (Gray & Larson 2003, p.38). Ces modèles comprennent généralement des critères qualitatifs et quantitatifs, par exemple:

- la cohérence avec le plan stratégique
- l'urgence
- la nécessité de compliquer l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché
- l'utilité de créer un nouveau produit tel qu'au moment de son entrée sur le marché, il permettra d'augmenter les ventes d'autres produits, améliorant du même coup leur rentabilité.

Dans le cas des projets de développement local, on peut citer:<sup>3</sup>

- l'impact sur le développement des qualifications professionnelles des habitants
- l'accès de tous aux résultats du projet
- l'impact sur la qualité et la forme de l'espace public
- l'impact sur les niveaux de bruit
- les effets à court-terme.

En principe, les projets de développement local, ayant pour objectif la satisfaction des besoins (actuels et futurs) des habitants, sont proposés soit par ceux-ci, soit par les autorités locales suite à la «reconnaissance du terrain».

Le plus souvent, l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation des petits et moyens projets réunis dans le portefeuille dépasse la quantité des ressources dont l'organisation dispose. Le risque de dépassement des possibilités d'investissement (par exemple financières) mène très souvent à l'inefficacité dans l'attribution de ces ressources. Pour l'éviter, il est obligatoire d'élaborer un processus de filtrage des projets. Un tel processus est présenté dans la figure 4.

En conclusion des réflexions présentées ici sur la problématique de la planification et des mécanismes de sa réalisation ainsi que sur la programmation et la planification du développement local, on peut constater que, dans tous les modèles cités ci-dessus, la dernière étape est constituée par la réalisation de projets.

2- Les méthodes financières se basent sur des coefficients de rentabilité d'investissement: délai de remboursement du capital investi (RCI), valeur actualisée nette (VAN), taux de rentabilité interne (TRI), seuil de rentabilité d'investissement (BEP)...

3- Proposition des étudiants de la cinquième année de maîtrise en aménagement de l'espace public.



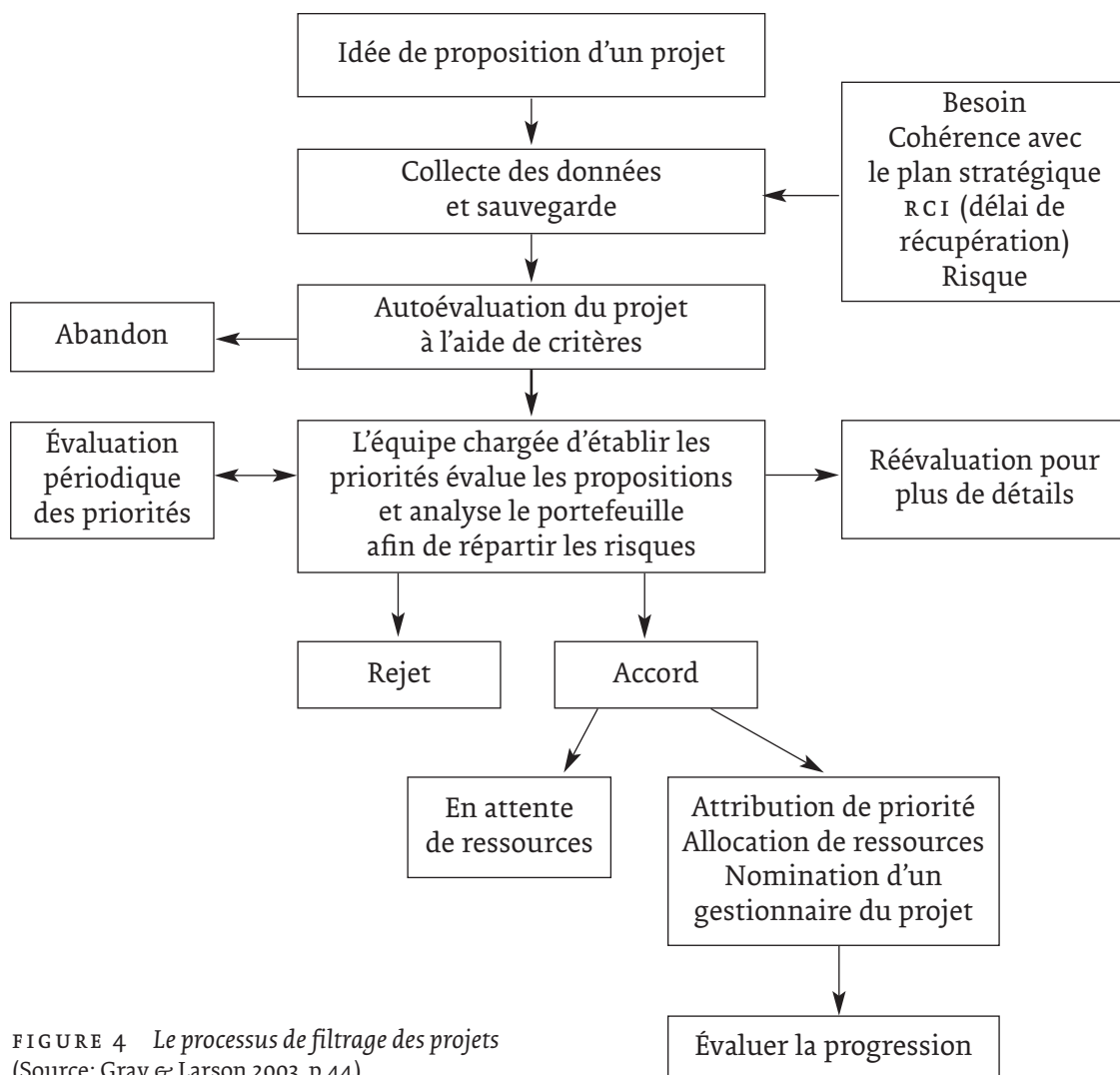


FIGURE 4 Le processus de filtrage des projets  
(Source: Gray & Larson 2003, p.44)

## 2 LES PROBLÈMES DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROGRAMMES ET DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le portefeuille des projets constitue le plus bas niveau de la planification stratégique. Comme cela a déjà été signalé, la commune réalise en principe plusieurs projets en même temps. Les communes, disposant de ressources financières limitées, souvent insuffisantes pour répondre à tous les besoins des habitants, seront obligées de procéder à une analyse approfondie pour choisir les projets auxquels il faudra donner la priorité. Selon Gray & Larson, le rôle de la Direction Générale de l'entreprise (collectivités locales – pour les projets de développement local) est d'établir les critères de sélection qui seront en accord avec

la stratégie organisationnelle actuelle (2003, p.44). La gestion de portefeuille permet de s'assurer que les projets sont en accord avec les objectifs précis à atteindre et qu'ils sont correctement classés par ordre de priorité. La mise en œuvre de projets sans système de priorité efficace lié à la stratégie peut être à l'origine des problèmes suivants (ibid., p.31-34 et 45).

#### *Problème n° 1 L'écart entre la réalité et les objectifs*

Dans les organisations dont le cycle de vie des produits est court, les acteurs de tous les niveaux participent à la planification stratégique et à sa mise en œuvre. Dans les autres organisations, généralement la Direction Générale établit la stratégie, laissant la mise en œuvre aux gestionnaires fonctionnels. Dans ce cas, ce sont ces derniers qui déterminent les objectifs en détail. Les groupes fonctionnels de différents niveaux hiérarchiques de l'organisation travaillent de façon indépendante, ce qui entraîne de nombreux problèmes (ibid., p.31), tels que:

- les responsables fonctionnels sont souvent en conflit et deviennent donc méfiants
- on organise trop souvent des réunions pour établir ou modifier les priorités
- les collaborateurs changent constamment de projet, selon la priorité du moment, et ne savent plus quels sont les projets les plus importants
- les employés travaillent à de multiples projets et se sentent donc inefficaces
- les ressources ne sont pas en adéquation avec les besoins.

#### *Problème n° 2 Les politiques organisationnelles*

C'est un problème de «vache sacrée». Cette expression est souvent utilisée lorsqu'un projet est défendu par une personne en position d'autorité qui a décidé sa réalisation malgré une analyse de rentabilité négative (par exemple, introduire sur le marché un nouveau produit pour lequel la demande ne suffit même pas à rembourser les frais engagés).

#### *Problème n° 3 La multiplicité des tâches et les conflits en matière de ressources*

C'est un problème déjà signalé dans le paragraphe précédent. Généralement, l'organisation d'un projet évolue dans un environnement à projets multiples où l'ensemble des petits et gros projets du portefeuille nécessiterait plus de ressources que celles effectivement disponibles. Cette surcharge de capacité conduit inévitablement à la confusion et à une utilisation inefficace des ressources organisationnelles présentes. Pour éviter ces écueils, il est impératif de préciser le système de portefeuille des projets.

La nécessité d'élaboration du système des priorités dans la gestion de portefeuille des programmes et projets est soulignée également par A. Drobniak & W. Frenkiel. Selon eux (2001, p.126), les analyses approfondies montrent quatre problèmes généraux de la gestion de portefeuille :

- problème d'équilibre des ressources disponibles
- problème de priorité au sein de l'ensemble des programmes et projets
- problème de crédibilité des critères d'évaluation de la valeur des projets
- problème d'accroissement cumulatif des projets marginaux et en même temps baisse du nombre des projets « porteurs » de développement (technique, financier, social...).

### 3 COOPÉRATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES AVEC LES CHERCHEURS ET LES INDUSTRIELS – ÉTAT ACTUEL

La nécessité de coopérer avec des chercheurs n'a jamais été contestée par les autorités locales. Dans les premières années des transformations économiques récentes en Pologne, les stratégies de développement des communes étaient élaborées, en principe, par des chercheurs, dans le cadre de contrats d'ouvrage.<sup>4</sup>

En principe, depuis l'adhésion de la Pologne à l'Union Européenne, les travaux d'analyse de l'environnement sont confiés aux chercheurs et la stratégie est définie par les autorités locales, les chercheurs et les industriels. Malheureusement, en pratique, cette coopération reste individuelle et ne fait pas l'objet de contrats officiels entre les communes et les universités. Pour éviter des frais supplémentaires de recherche appliquée (par exemple pour des recherches opérationnelles), les collectivités locales privilégient les contrats d'ouvrages avec les chercheurs.<sup>5</sup> Dans certaines communes, les autorités locales ont créé des Conseils de développement économique.<sup>6</sup>

En conclusion, quoique les autorités locales ne fassent appel aux chercheurs et aux industriels que de manière ponctuelle, on peut admettre que la définition de la stratégie de développement local ne pose pas de problèmes.

Par contre, lors de la deuxième étape du processus de planification et réalisation du développement local, c'est-à-dire l'élaboration des programmes et projets concrets, il reste encore beaucoup à faire. Malgré l'incontestable nécessité de la mise en œuvre d'une coopération des collectivités locales avec les industriels et les chercheurs, celle-ci n'existe pratiquement pas, surtout dans les villes petites et moyennes.

4- Malheureusement, trop souvent la stratégie de développement a été traitée par les autorités comme « une arme d'élection » et jamais mise en œuvre (et, faute d'expérience en matière de développement local, il était convenable de montrer que l'élaboration de la stratégie était confiée aux « savants »).

5- En raison d'exigences légales, les contrats officiels conclus avec des instituts de recherche génèrent, en sus des frais de rémunération des chercheurs, des frais supplémentaires importants (environ 80% de la rémunération nette perçue par les chercheurs), partiellement calculés sur le bénéfice effectué par l'institut de recherche contracté.

6- Par exemple en 2007 dans la ville de Tarnowskie Gory, il a été créé auprès du Maire un Conseil d'Économie dont les membres ont été recrutés parmi des scientifiques et des industriels. La session du Conseil (dont l'auteur de cet article a l'honneur de faire partie) du 18 janvier 2012 a été consacrée à l'analyse d'un document intitulé « Stratégie de développement de la ville de Tarnowskie Gory, jusqu'à l'an 2020 ».

Dans les grandes villes, dans lesquelles généralement les élections sont remportées par des candidats de grands partis politiques, la coopération systématique et formelle avec le secteur de la recherche en matière de mise en œuvre d'objectifs stratégiques (programmes et projets) est appréciée.<sup>7</sup> Pratiquement dans chaque ville sont créés des départements de développement, chargés, par exemple, de la préparation des dossiers de financement des projets. Dans ces départements sont employés des spécialistes en droit, en économie et en gestion.

Dans les villes petites et moyennes, dans lesquelles les élections sont remportées par des candidats présentés par des organisations locales, cette coopération est beaucoup moins appréciée, voire inexistante.<sup>8</sup> Il faut signaler quand même ici, que souvent les diplômés des grandes écoles renommées ne veulent pas travailler «en province».<sup>9</sup>

Selon C.F. Gray & E.W. Larson (2003, p.23), les gestionnaires de projets se plaignent couramment que les projets émergent de nulle part. Les commentaires suivants ne sont que quelques exemples:

- d'où vient le projet?
- dois-je mettre de côté mon projet et commencer le nouveau?
- pourquoi fait-on ce projet?
- comment tous ces projets peuvent-ils être de première priorité?
- comment trouverons-nous les ressources nécessaires pour exécuter ce projet?

Selon eux, il existe beaucoup trop d'entreprises dans lesquelles les gestionnaires sont incapables de déterminer la priorité d'un projet et d'assurer sa cohérence avec le plan stratégique de l'organisation.

On peut faire le même constat en ce qui concerne les villes petites et moyennes. I. Baron, dans le cadre de la préparation de son mémoire de mastère, a analysé cinq grands projets réalisés dans les années 2008-'10 à Żywiec (Baron 2011). Les résultats de ces recherches sont plutôt déprimants. Ils montrent le manque de coordination et de contrôle par le Conseil Municipal des travaux menés en mode projet. Si la réalisation de ces projets a été terminée avec succès, c'est grâce au grand dévouement de l'équipe de projet. À la question «Est-ce que votre travail a été évalué par le Conseil Municipal?», 100% des personnes interrogées ont répondu «Non».

Alors, d'où viennent ces problèmes?

Les décisions concernant le choix des projets à réaliser sont prises par le Conseil Municipal. En Pologne, pour les électeurs, le facteur majeur (voire unique) de leur choix entre les candidats est leur notoriété. De ce fait, le Conseil Municipal est très souvent composé de personnalités telles qu'enseignants, médecins, musiciens, historiens... qui n'ont pas de formation en gestion et, souvent, n'ont aucune expérience en matière de développement local. Sans vouloir mettre en cause leur engagement et leur honnêteté, il faut tout de

7- Par exemple le grand projet Foresight «Métropole Silesia» est réalisé par l'Université Économique de Katowice, l'Institut Central des Mines de Katowice et les représentants des villes de la Haute Silésie.

8- Comme le montre les résultats de la dernière élection locale en Pologne, dans les villes petites et moyennes, plus de 70% des mandats ont été donnés aux organisations politiques locales.

9- Selon une enquête d'opinion parmi les diplômés de ces écoles, ils considèrent que le stage en province (dans des petites entreprises locales) ne compte guère pour leurs carrières professionnelles.

même souligner que le manque de connaissance des problèmes économiques et sociaux (surtout dans la première période de leur mandat) peut être à l'origine, sinon de décisions erronées, du moins de «ralentissement» dans les décisions stratégiques. C'est la raison pour laquelle, dans le cas de projets de développement local en Pologne, cette tâche dépasse parfois l'expérience professionnelle du maître d'ouvrage. Faute d'expérience dans la gestion de projet, les objectifs des projets sont mal définis et souvent modifiés en cours de réalisation.<sup>10</sup> Cela peut être dû au comportement du Conseil Municipal. Ce dernier, en tant que maître d'ouvrage, après avoir approuvé les projets à réaliser et accepté le maître d'œuvre, considère souvent sa mission comme accomplie et ne trouve aucune raison de coordonner les travaux de réalisation.

L'impact potentiel de la loi électorale polonaise sur les compétences professionnelles en management de développement local des membres des Conseils Municipaux n'est pas à négliger non plus. Les règles de la loi actuellement en vigueur peuvent constituer un danger non seulement pour la continuité de la politique de développement local, mais également pour la planification et la réalisation des programmes et projets acceptés par les Conseils Municipaux «en fonction». Dans les petites villes, où est appliqué un système de vote majoritaire qui donne la victoire à *un candidat*, on peut admettre une certaine stabilité de la «composition» des Conseils Municipaux.<sup>11</sup> Ceci permet aux conseillers municipaux qui, au début de leur carrière politique, n'avaient pas d'expérience en matière de gestion du développement local, d'accroître leurs compétences dans ce domaine au fil des années. Par contre, dans les villes moyennes est appliqué un système de vote majoritaire indirect, qui donne la victoire à *un parti* (ou une organisation). De ce fait, il y a, tous les quatre ans, un risque beaucoup plus élevé de remplacement, même si l'équipe de conseillers municipaux est bonne, par une autre équipe dont les membres n'ont aucune formation en gestion du développement local. Les changements politiques au niveau central et régional peuvent provoquer également des changements au niveau local et le remplacement tous les quatre ans de l'équipe du Conseil Municipal par des personnes qui n'ont jamais participé d'une façon active à la gestion du développement local.<sup>12</sup> Souvent le manque d'expérience du nouveau conseil en planification et gestion du développement local (surtout dans la première période après l'élection) est à l'origine de l'annulation de décisions prises par l'ancien Conseil Municipal.<sup>13</sup>

Si, dans cette période, la collectivité avait coopéré avec des chercheurs spécialisés dans

**10**– À titre d'exemple, on peut citer le projet d'adaptation du bâtiment du siège des autorités départementales à Tarnowskie Gory. L'analyse de dépassements importants de délais dans la planification du projet (400% du temps prévu) a montré que les données de départ avaient été modifiées plusieurs fois.

**11**– Le risque de changement tous les quatre ans d'une bonne équipe au Conseil Municipal n'existe pratiquement pas.

**12**– Peut-être était-ce à l'origine du changement de la loi électorale des députés dans les villes moyennes (Loi du 5 janvier 2011 «Code d'élection» Dz. U. Nr 21, pos. 113).

**13**– À titre d'exemple, on peut citer le projet de construction d'une route communale. Le nouveau Conseil Municipal a annulé la décision de l'ancienne équipe concernant cet investissement. Suite à l'intervention des habitants, il a été réalisé cinq ans après. En conséquence, les coûts de réalisation de ce projet ont dépassé de 40 000 zlotys (10 000 euros) le budget prévu au départ, car conformément à la loi sur la construction, il a fallu refaire l'étude de faisabilité qui n'était plus valable.

domaine de la programmation et de la gestion des projets, cette situation ne se serait peut-être pas produite. Il est bien probable que le Conseil Municipal et les chercheurs auraient analysé ensemble les conséquences de la décision d'abandonner le projet et l'impact de cette décision sur l'opinion publique locale.

#### 4 CHAMPS POTENTIELS DE COLLABORATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES AVEC LES CHERCHEURS ET LES INDUSTRIELS

L'environnement des entreprises est de plus en plus évolutif; la durée de vie des produits se réduit; toutes les entreprises sont amenées de plus en plus souvent à élaborer des produits nouveaux, donc des projets de nouveaux investissements ou de modifications de l'outil de production, fréquemment accompagnées de projets de réorganisation ou de conception de logiciels, etc. (AFITEP 1994, p.3).

Si l'on admet que le produit c'est «[...] quelque chose capable de satisfaire les besoins et exigences des acheteurs», ou autrement «[...] l'ensemble de profits (utilité, plaisir) pour l'acheteur», alors la perception du produit offert par la ville semble être très proche de la perception de cette catégorie dans l'entreprise (Czornik 2000, p.21).

En faisant le choix des projets de développement local, il faut également prendre en considération les aspects humains et sociaux (comportement des habitants vis-à-vis des changements proposés, lassitude en raison des changements déjà réalisés, perte de confiance...). Il faut également bien réfléchir à la façon de les mettre en place et aux méthodes de gestion des projets en cours (Brandenburg 2011a, p.10).

Chaque investissement, même le plus petit, doit être réalisé sur la base d'un dossier de projet, avec les plans d'exécution, les calculs techniques, les estimations des coûts de réalisation et l'étude de rentabilité. La préparation du projet devient aujourd'hui une affaire interdisciplinaire qui requiert la coopération d'ingénieurs, d'économistes, de sociologues, d'hommes d'affaires et de politiques (Brandenburg 2002, p.9 et Davidson Frame 2001). Cette coopération devient encore plus importante dans la gestion du portefeuille des programmes et projets.

Selon S. Barczyk (2010, p.12) «l'autonomie locale actuelle est basée sur la coopération. La création de réseaux, la réalisation de partenariats, la mise au point de modèles de coopération des acteurs locaux déterminent de plus en plus les conditions d'exercice du pouvoir dans les communes». Les entrepreneurs représentant le tissu économique local peuvent être des partenaires ainsi que les centres de recherches appliquées.

La coopération des collectivités locales avec le secteur de la recherche et les entrepreneurs locaux est profitable pour toutes les parties prenantes. Par exemple, les recherches appliquées réalisées par les scientifiques pour les entreprises peuvent être à l'origine d'augmentation de compétitivité et d'amélioration des résultats financiers de ces entreprises (analyse du marché, mise en place de solutions innovatrices, etc.). Réciproquement, ces recherches enrichissent et développent l'expérience professionnelle des scientifiques.

Le partenariat public-privé (PPP) est la forme de coopération la plus souvent utilisée entre les collectivités locales et les entrepreneurs.

Cette forme de coopération est appliquée aussi dans le domaine de la formation des

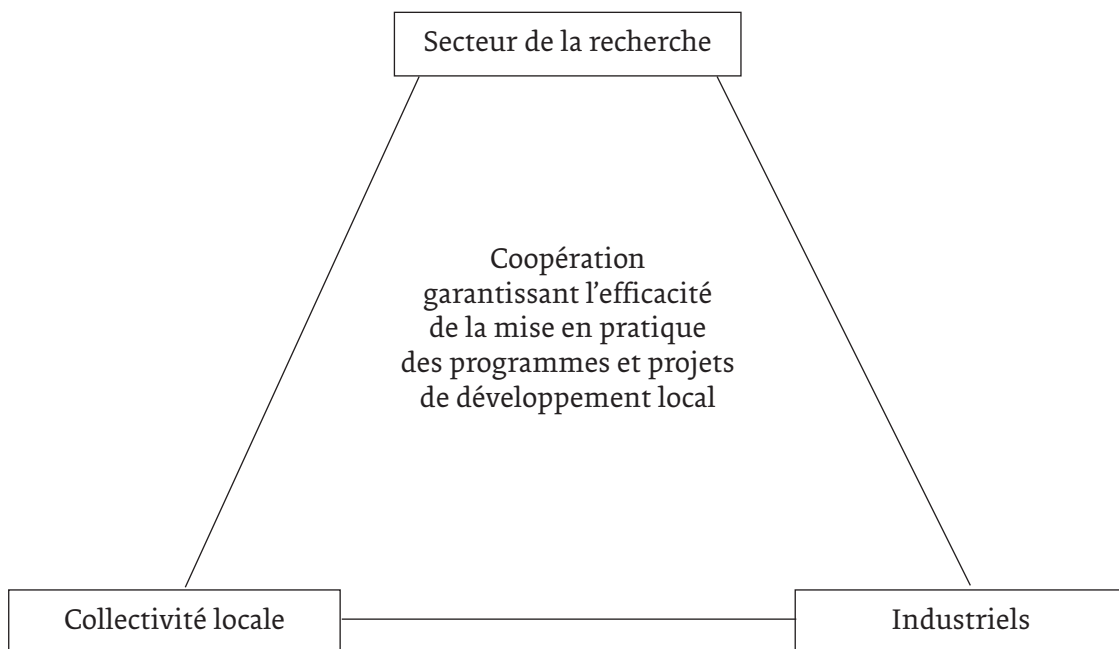


FIGURE 5 Triangle de liaisons d'efficacité de planification et réalisation des programmes et projets de développement local

cadres. Par exemple en Suède, les collectivités locales financent l'activité des écoles privées dans le cadre de PPP.

Les possibilités de coopération entre ces deux acteurs du développement local ne se limitent pas au PPP, mais la partie suivante de cet article est focalisée sur la coopération du secteur de la recherche avec les collectivités locales.<sup>14</sup>

La coopération du secteur de la recherche avec les collectivités locales et les entreprises peut avoir un caractère bilatéral et trilatéral. La coopération bilatérale (chercheurs – entrepreneur, chercheurs – collectivité locale) bénéficie aux deux parties prenantes, mais ne garantit pas une mise en pratique efficace des programmes et projets de développement.

Chaque projet est caractérisé par trois objectifs principaux fortement liés entre eux (caractéristiques techniques, coûts et délai). Par exemple, il est plus facile de respecter des objectifs techniques (qualité du produit) si le délai imparti est grand que s'il est court, ou encore, il est plus facile de tenir un délai avec des ressources importantes qu'avec des ressources réduites (Giard 1991, p.9).

Le dilemme du chef du projet est de trouver une solution optimale d'équilibre entre ces trois objectifs principaux.

14– L'auteur de cet article représente le secteur de la recherche et ne se trouve pas autorisé à formuler une opinion sur les formes et les avantages de la coopération des collectivités locales avec les entrepreneurs locaux.

Pareillement, en cas de réalisation d'un projet donné, l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre des programmes et projets de développement local garantit seulement la coopération en réseau trilatéral, où la solution optimale sera cherchée dans le champ du triangle secteur de la recherche – collectivité locale – industriels (figure 5).

Mais qui doit assurer le rôle du coordinateur de cette coopération (comme chef du projet)? Il semble évident que ce rôle doit être confié à la personne désignée par les autorités de la commune intéressée. Son dilemme consistera en la bonne détermination des cadres de coopération, du rôle et de la sphère d'activité des participants du réseau créé.

Le secteur de la recherche, suite aux recherches réalisées, dispose d'une grande expérience en matière de planification et de suivi des programmes et projets en cours. Comment donc utiliser cette base de données et cette expérience acquise? Il y a au moins trois champs potentiels de coopération des chercheurs dans le réseau créé (Brandenburg 2011b, p.29):

- organisation de formations cycliques pour les membres du Conseil Municipal sur la gestion des programmes et projets de développement local<sup>15</sup>
- conventions et contrats de coopération des universités avec les communes et les Chambres de Commerce et de l'Industrie (réalisation des recherches appliquées sur la commande des communes et des industriels)<sup>16</sup>
- organisation de séminaires scientifiques avec la participation de représentants des industriels et des politiques.

Malheureusement, comme le montre la pratique, les autorités locales des moyennes et petites villes ne voient pas de nécessité à organiser des formations cycliques pour les membres du Conseil Municipal, même pour les membres élus pour la première fois. Comme on l'a déjà signalé, le Conseil Municipal, en tant que maître d'ouvrage, après avoir approuvé les projets à réaliser et accepté le maître d'œuvre, considère souvent sa mission comme accomplie et ne trouve aucune raison de coordonner les travaux de réalisation. La responsabilité de la coordination et du contrôle de la réalisation des projets est confiée aux personnels de la municipalité, qui n'ont souvent aucune formation suffisante pour accomplir ce rôle. Les enquêtes réalisées à Żywiec (32 000 habitants) semblent confirmer cette thèse. Les directeurs et personnels des cellules organisationnelles de la municipalité reconnaissent cependant de plus en plus la nécessité de leur formation dans le domaine de la gestion de projets et indiquent la méthodologie *PRINCE2* comme la plus adéquate à leurs besoins (plus à ce sujet dans Baron 2011).

En ce qui concerne le deuxième champ potentiel de coopération, les entrepreneurs locaux reconnaissent la nécessité d'une coopération formalisée avec le secteur de la recherche. À titre d'exemple, on peut citer l'initiative de la Chambre de l'Industrie et du Commerce de Tarnowskie Góry de signer en 2008 une convention de coopération avec l'Académie

15– Surtout dans la première période de leurs mandats.

16– Les recherches pourront être réalisées dans le cadre de contrats bilatéraux, mais aussi faire l'objet de contrats trilatéraux. Par exemple, pour les projets réalisés par les communes et industriels dans les cadres du PPP, les chercheurs pourront réaliser les analyses de l'environnement et élaborer plusieurs variantes du projet, leurs évaluations et leur proposition de la solution optimale en vue des critères proposés par les partenaires du PPP.



mie d'Économie de Katowice.<sup>17</sup> Malheureusement, au contraire du secteur des affaires, de nombreuses collectivités locales ne voient aucune utilité à une coopération formalisée.<sup>18</sup>

Dans cette situation, la forme la plus efficace de coopération, selon le dicton «Si la montagne n'est pas venue voir Mohamed, Mohamed est allé la voir», semble être l'organisation de colloques et de séminaires scientifiques par les centres de recherche, avec la participation de politiques et d'entrepreneurs. L'organisation périodique de ces colloques est aussi un moyen de faire partager aux différents acteurs les enseignements tirés des projets déjà réalisés.

Cela permet aussi de dégager une «valeur ajoutée» supplémentaire pour l'ensemble des participants. La mise en valeur des résultats de la recherche appliquée contribue au renforcement des fondements «théoriques» de la gestion des projets. Le transfert des connaissances à la fois méthodologiques et pratiques de la gestion des projets vis-à-vis des décideurs publics et des entreprises renforce l'efficacité de l'ensemble.

Pour que l'organisation des colloques ai (en partie au moins) les effets attendus, il est nécessaire de remplir les conditions suivantes:

- *Organisation du colloque* Dans la plupart des cas, le Président du Comité scientifique assure le rôle de Président du Comité d'Organisation du colloque. Par conséquent, les participants au colloque représentent généralement le milieu scientifique. Pour atteindre les objectifs annoncés, les pouvoirs et obligations doivent être partagés. La présidence du Comité d'Organisation doit être confiée au représentant de la collectivité locale. Il convient également d'impliquer (sous forme de partenariat ou en tant que membre du Comité d'Organisation) le milieu économique local. Le Comité scientifique devra obtenir un haut niveau de qualité des communications prévues. Le Comité d'Organisation sera chargé de la diffusion des informations relatives au colloque aux communes et aux départements de la région (au minimum)
- *Lieu du colloque* Dans la plupart des cas, les colloques sont organisés soit dans les locaux des instituts de recherche, soit dans les locaux des centres équipés d'infrastructures techniques nécessaires au bon déroulement du colloque. Il n'est pas rare que ces centres soient très éloignés des institutions organisatrices des colloques (Ustroń, Wisła, Nałęczów, Jachranka, Otmuchów – des hôtels dans la montagne...). Cette solution, confortable pour les organisateurs car elle facilite l'«isolement» des participants et leur plein engagement dans les débats, est souvent à l'origine de la très faible participation des politiques et des hommes d'affaires. Bien sûr, les communes disposent aussi de salles suffisamment équipées sur leur territoire. L'organisation des colloques dans ces salles augmenterait sûrement la participation de représentants des communes et des industriels
- *Durée du colloque* Très souvent, en raison du nombre des communications prévues, la durée des colloques est de deux ou trois jours. Il n'est également pas rare qu'en raison de leurs charges professionnelles, une grande partie des participants

17– L'utilité de la coopération des entrepreneurs avec les chercheurs a été soulignée aussi par le Président de la C C E régionale lors du débat «le marché difficile» diffusé sur TVP3 le 13 janvier 2012.

18– Peut-être ce fait est-il lié aux frais supplémentaires déjà cités; les collectivités locales préfèrent toujours les contrats d'ouvrage avec les chercheurs.

doive partir avant la fin du colloque et que, par conséquent, le dernier jour il ne reste que les intervenants. Cette impossibilité de s'absenter longtemps du travail touche les industriels, plus encore que les représentants des collectivités locales. La durée d'un colloque auquel participent des politiques et des industriels ne doit pas excéder une journée. Il faut mettre les résumés de tous les articles dont la publication est prévue à la disposition des participants, mais présenter seulement les communications les plus intéressantes. Si l'évaluation du niveau scientifique et l'acceptation des articles proposés par les auteurs potentiels doivent faire l'objet des travaux du Comité scientifique, le choix des communications à présenter lors du colloque doit, par contre, faire l'objet des travaux de tous les partenaires du réseau (chercheurs – politiques – industriels).

#### 4 EXEMPLES DE COLLABORATION

Un exemple de collaboration collectivité locale – science – industrie très bien organisée constitue l'application de la méthode Triple Helix en Suède.<sup>19</sup> Par exemple, l'Union des communes suédoises (SKL) a rédigé en 2009 un rapport avec les axes de coopération suivants (SKL 2009):

- les communes s'engagent dans la collaboration et la réalisation des projets de partenariat prenant en compte les prémisses de développement économique et d'attractivité des communes pour des acteurs différents
- l'accent principal sera donné aux conditions favorables à la création d'entreprises nouvelles et au développement de l'entrepreneuriat
- les communes forment des aires de dialogue dans l'esprit de Triple Helix, pour montrer les avantages de la collaboration des universités, des industriels et des communes, pour attirer les personnes de compétences-clés pour le développement local ainsi que pour convaincre les jeunes diplômés ayant des qualifications intéressantes de s'installer sur le territoire de la commune
- les communes, en collaboration avec les industriels et les universités, favorisent la formation continue sous toutes ses formes, aussi pour des qualifications utiles dans le domaine des services sociaux et communaux
- les communes participent au processus de création de profils de formation par le cofinancement de programmes académiques d'enseignement
- les collectivités locales collaborent également en contribuant aux travaux d'infrastructure autour des campus.

En pratique, la collaboration des collectivités locales avec les universités est réalisée par les moyens suivants:

<sup>19</sup>– Les informations à ce sujet ont été fournies par Sigmond Barczyk, employé de la commune de Huddinge et de l'Université de Stockholm du Sud en Suède, à qui l'auteur de cet article exprime ses remerciements.

- soutien d'infrastructure des campus universitaires (immeubles, foyers)
- soutien administratif (coordination de certains domaines de formation)
- soutien stratégique (par l'intermédiaire du coordinateur permanent) des entreprises académiques sur le territoire de la commune
- financement par les communes de bourses pour les étudiants
- financement des recherches et expertises commandées par la commune
- soutien des programmes de recherche avec la participation financière de la commune.

En Pologne, le projet Triple Helix a été réalisé à Kalisz dans les années 2004–'06 dans le cadre de l'Initiative Européenne INTERREG IIIC (voir à la bibliographie s.v. Triple Helix). Le but principal de la réalisation de ce projet consistait en la création d'un modèle de développement économique et social suite à la collaboration d'institutions scientifiques, d'entreprises et d'institutions politiques et financières dans les régions partenaires. Le modèle proposé stimulait la collaboration du secteur PME/PMI avec les universités et les centres de recherches avec une participation active des autorités locales et régionales, et les institutions financières ont été encouragées à s'intéresser beaucoup plus aux innovations. Selon les auteurs, le modèle proposé dans le cadre de Triple Helix devait développer la collaboration dans ses dimensions internationales.

Un autre exemple de coopération du réseau collectivité locale – science – industrie constitue le Conseil de développement économique de la ville auprès de Monsieur le Maire de Tarnowskie Gory. Le conseil a été créé en 2007. Actuellement, il est composé de 17 personnes et est présidé par l'adjoint au maire chargé des affaires économiques. Conformément au §3 du Règlement (2012), le Conseil constitue un organe consultatif dans les domaines suivants:

- avis et initiations des démarches de soutien d'entrepreneuriat
- création d'un climat favorable au développement permanent des entreprises locales
- soutien au développement de l'infrastructure technique de la ville
- activation économique des territoires ruraux.

Les réunions du Conseil sont organisées selon les besoins, mais au moins une fois par trimestre. Même s'il faut bien apprécier l'initiative de la création de ce conseil, on ne peut que constater que son activité n'a pas beaucoup d'influence sur l'efficacité de la mise en place des programmes et projets locaux. Parmi les membres du Conseil, il y a des chercheurs, des industriels et des politiques, mais leur participation est à titre bénévole et les décisions prises ne constituent aucune obligation pour les autorités de la ville.

Parmi les exemples de collaboration dans l'organisation de séminaires et colloques scientifiques, on peut citer le premier colloque organisé par l'Université d'Économie de Katowice et la ville de Radzionków en mai 2011 sur: «Projets régionaux et locaux – aspects sociaux et économiques». La fonction du président du Comité scientifique a été confiée au représentant de l'Université d'Économie de Katowice, mais la présidence du Comité d'Organisation a été assurée par le Maire de la ville de Radzionków. Les débats d'une durée d'une journée ont eu lieu dans les salles du Centre Culturel de Radzionków. Hors la session plénière, trois sessions parallèles ont été organisées:

- Panel I – collaboration des communes et des départements dans la réalisation des projets de développement local
- Panel II – collaboration des collectivités locales avec les industriels dans le cadre de PPP (Loi du 19 décembre 2008 sur le PPP)
- Panel III – réalisation des projets d'infrastructure.

Malgré le très court délai de préparation du colloque et le fait qu'il a été organisé pour la première fois, le nombre des participants a dépassé les espérances des organisateurs. Parmi les 40 participants, il y avait 28 représentants des institutions de la recherche, huit des collectivités locales et quatre des industriels. La présence relativement faible des industriels est probablement due à une promotion insuffisante du colloque dans ce milieu. Elle semble également confirmer la remarque déjà faite dans cet article sur l'organisation du colloque (p.36-37). Outre des interventions typiquement scientifiques sur les méthodes et techniques de planification et de gestion des projets (par exemple, la contribution de K. Zaras, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Temiscamingue, sur l'application de recherches opérationnelles dans le choix des projets), les études de cas ont été présentées par des collectivités locales et des industriels. Pendant les discussions, tous les participants soulignaient l'utilité d'organiser dans le futur cette forme d'échanges d'expérience

## CONCLUSIONS

Un projet de développement économique s'inscrit d'emblée dans un environnement régional ou international. Il fait appel à la coopération de plusieurs instances comme les États ou collectivités publiques mais aussi des organismes publics ou privés.

Les communes, disposant de ressources financières limitées, souvent insuffisantes pour traiter tous les besoins de leurs habitants, seront obligées de réaliser une analyse approfondie pour choisir les projets auxquels il faudra donner la priorité. En conséquence, les compétences, la responsabilité du bon choix des projets de développement local à réaliser, les possibilités d'intervention pendant la réalisation de ces projets et par la suite la responsabilité des représentants de collectivités locales vis-à-vis des habitants de la commune, en ce qui concerne les effets finaux de la réalisation, sont devenus beaucoup plus importants. Le secteur de la recherche, suite aux recherches réalisées, dispose d'une grande expérience dans le domaine de la planification et du suivi des programmes et projets en cours. Il s'agit également de projets de développement local. Si, dans les grandes villes, l'importance d'une coopération systématique et formelle avec les chercheurs dans le domaine de la mise en place des objectifs stratégiques (programmes et projets) n'est pas contestée par les autorités locales, par contre dans les villes petites et moyennes, il reste beaucoup à faire. Les autorités de ces villes, pour diminuer (voire éviter) les coûts d'élaboration et d'expertise, ne font que de temps à autre un appel ponctuel aux chercheurs. Malgré le fait que les autorités des moyennes et petites collectivités locales ne portent pas d'intérêt à la coopération avec les universités et les chercheurs spécialisés dans le domaine du management de projets, ces expériences peuvent être transférées aux communes. Une des possibilités de transfert constitue l'organisation périodique de colloques scientifiques

avec la participation d'industriels et de politiques. L'organisation des colloques constitue l'occasion de rencontres et d'échanges d'opinions et d'expériences tirées des projets déjà réalisés. Les colloques permettent également d'obtenir une «valeur ajoutée» supplémentaire: les communications «théoriques» des résultats des recherches appliquées d'un côté permettent aux chercheurs (surtout les jeunes) de gagner les points nécessaires pour leur carrière professionnelle, et d'un autre côté de «transférer en secret» une partie de la connaissance en méthodologie et techniques de management de programmes et projets aux politiques et aux industriels.

## RÉFÉRENCES

- AFITEP (1994), *Le management de projets*. Principes et pratique. Paris: AFNOR
- Barczyk, S. (2010), *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice
- Baron, I. (2011), *Zarządzanie projektami – teoria i praktyka na przykładzie miasta Żywiec*. Katowice: Praca magisterska. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Katowice
- Brandenburg, H. (2002), *Zarządzanie projektami*. Katowice: Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Wydanie II uzupełnione
- Brandenburg, H. (2010), *Projekty restrukturyzacyjne – Planowanie i realizacja*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach
- Brandenburg, H. (2011a), *Management des projets de développement local*. Katowice: Éditions de l'Université d'Économie de Katowice. Troisième édition augmentée
- Brandenburg, H. (2011b), «Quel rôle pour les chercheurs dans les projets de développement local?», *La Cible*, Revue Francophone du Management de Projet, n° 113. Paris
- Brandenburg, H. (2011c), *Restrukturyzacja przemysłu i przemiany regionalne*. Wykorzystanie doświadczeń przemysłu węgla kamiennego i wybranych krajów Europy Zachodniej w planowaniu restrukturyzacji w Polsce. Katowice: Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
- Brandenburg, H. (dir.) (2012a), *Projekty regionalne i lokalne – uwarunkowania społeczne i gospodarcze*. Katowice: Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
- Brandenburg, H. (2012b), «Rôle des collectivités locales dans la planification et réalisation des projets de développement local», in: Brandenburg 2012b.
- Chądzyński, J., A. Nowakowska & Zb. Przygodzki (2007), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawca CeDeWu Sp. z o.o.
- Czornik, M. (2000), *Promocja miasta (Promotion de la ville)*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice: Wydanie drugie uzupełnione
- Davidson Frame, J. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*. Warszawa: WIG-Press
- Drobniak, A. (2008), *Podstawy oceny efektywności przedsięwzięć publicznych*. Katowice: Éditions AE
- Drobniak, A. & W. Frenkiel (2001), «Planowanie portfela projektów w skali lokalnej», in: A. Klasika i F. Kuźnika (réd.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach
- Encyclopédie populaire* (1967), *Wielka encyklopedia powszechna*. Warszawa: PWN
- Giard, V. (1991), *Gestion de projets*. Gestion-economica, Paris
- Gray, C.F. & E.W. Larson (2003), *Management de projets*. Adaptation française de Yves Langevin. Montréal: Chenellère éducation
- Loi du 8 mars 1990 sur l'autonomie territoriale. Dz. U. nr 16 de l'an 1990, position.95
- Loi du 19 décembre 2008 sur le partenariat public-privé. Dz. U. 2009 nr 19, position 100
- Loi du 5 janvier 2011 «Code électoral». Dz. U. Nr 21, position 113

- Parysek, J.J. (1997), *Podstawy gospodarki lokalnej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu A. Mickiewicza w Poznaniu
- Règlement du Conseil de développement économique auprès de M. le Maire de Tarnowskie Góry. Janvier 2012
- SKL (2009), *Kommuner och universitet/högskolor i samverkan- en kartläggning och diskussion*. Stockholm SMART, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_\\_SMART](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada__SMART)
- Tobor, G. (2012), «Barrières dans le processus de la mise en pratique de PPP et méthodes pour les surmonter», in: Brandenburg 2012b
- Triple Helix, [www.kip.kalisz.pl/portal/TRIPLE-HELIX,s16.html](http://www.kip.kalisz.pl/portal/TRIPLE-HELIX,s16.html)

*Cooperation between local authorities, research and business  
as an instrument of efficiency for the implementation of  
local development programmes and projects*

**ABSTRACT** As a consequence of the political and economic transformations initiated in Poland in June 1989 and the laws passed in 1990 for the decentralization of powers, municipalities (cities) have become able to decide on their strategy and development programmes. The implementation of the fundamental objectives of local development programmes, which will be divided into projects, requires a change in project management methods. It also requires to take into account the risks of their implementation. The scientific and research sector has considerable experience in the planning of programmes and projects and the supervision of their realization as a result of the work carried out by the research staffs. The article presents the potential areas of fruitful cooperation between researchers, business and the local authorities in small and medium-sized cities.

**KEY WORDS** local development, project management in local development