

# EURADA :

## L'expertise au service du développement régional

### *Putting expertise to work for regional development*

L'Europe des 15 représente aujourd'hui un marché intérieur d'environ 370 millions d'habitants. Les pays européens commercent entre eux à plus de 60%, et les échanges se réalisent de plus en plus au niveau régional. D'ici à quelques années, la moitié des transactions mondiales pourraient s'effectuer en euros, la future monnaie unique du Vieux Continent.

Organisme fédérateur des Agences Régionales de Développement (ARD), l'Association Européenne des Agences de Développement (EURADA), forme un réseau riche de plus de 150 membres répartis dans quelques 25 pays. N'y adhère pas qui veut : est admis "tout organisme ayant :

- une mission de développement économique caractérisée par la recherche de l'intérêt collectif ou global d'une zone géographique,
- des liens significatifs avec une autorité locale tant du point de vue de sa direction que de son financement ou de ses missions,
- une zone de travail suffisamment importante et pertinente".

En effet, EURADA intervient dans plusieurs domaines axés autour du soutien économique au développement des régions d'Europe. Instance de dialogue avec les organismes communautaires, EURADA assure la promotion de projets conjoints. Les moyens choisis : des séminaires thématiques, ainsi que des publications -outils pratiques de décision.

L'objectif : contribuer à donner aux régions d'Europe les idées, les méthodes et le financement pour se valoriser, dans un contexte d'échanges de plus en plus mondialisé. Une mission importante, au sens où de nouveaux "marchés communs" ont vu le jour ces dernières années. Que ces nouvelles alliances en matière de libre-échange s'appellent ALENA pour les pays d'Amérique du Nord, MERCOSUR pour les pays sud-américains ou ASEAN pour l'Asie de l'est, elles commencent à peser de tout leur poids dans la compétition mondiale.

Ainsi, spécialisés au départ dans l'information opérationnelle dédiée au développement des régions d'Europe, les promoteurs d'EURADA ont mesuré l'intérêt de multiplier les coopérations avec le reste du monde. D'où la possibilité récemment offerte à des régions issues d'autres continents de bénéficier de l'apport de l'association.

*The 15-member European Community now represents a domestic market of some 370 million people. With over 60% of Community business taking place between member countries, trade is becoming more and more a regional affair. And a few years from now half the planet's business transactions could be taking place in euros, the Old World's coming single currency.*

*As the federating body for the Regional Development Agencies (RDAs), the European Association of Development Agencies (EURADA) represents a network of over 150 members from some 25 countries. Membership, however, remains selective, being limited to "bodies having*

- *an economic development activity devoted to the common good or overall wellbeing of a given geographical area,*
- *significant links with a local authority at both management level and in terms of its funding or its activities,*
- *a sufficiently extensive and relevant catchment area".*

*EURADA is currently involved in several fields related to economic support for regional development in Europe. As a channel for dialogue with EC bodies, EURADA helps further joint projects, working via theme-based seminars and publications aiding practical decision-making.*

*The aim is to help provide Europe's regions with the ideas, methods and funding needed to make them known in an increasingly globalised business context - no mean task, given the new "common markets" that have seen the light over the last few years. Going under different names - ALENA in the North American countries, MERCOSUR in South America and ASEAN in Southeast Asia - these new free-trade alliances are beginning to loom large in world competition terms.*



## Des pionniers...

Mais revenons un peu en arrière : son expertise d'aujourd'hui résulte d'un processus de maturation d'une dizaine d'années, en plusieurs étapes : à la fin des années 80, et alors que l'Europe se trouve encore réduite aux 12 États membres, une dizaine de visionnaires, en l'occurrence des directeurs d'ARD, commencent à se rencontrer et réalisent l'intérêt que pourrait offrir un regroupement, synonyme de coordination et de cohésion. Ce club informel s'élargit progressivement et commence à agir. Sa première réalisation : la constitution et la diffusion du premier annuaire européen des structures s'occupant de développement régional, ainsi que des séminaires liés à la gestion des ARD. Les pionniers utilisent alors les ressources propres des agences.

Puis le club de 25 membres réussit à obtenir un cofinancement communautaire au titre d'un programme pilote baptisé "RECITE", émergeant à l'article 10 du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), pour une période fixée à 2 années. Son objectif : structurer ce qui était en train de devenir un véritable réseau, initier des programmes de formation opérationnels, et naturellement intensifier le rythme et diversifier les thèmes des séminaires d'échanges.

Il apparaît rapidement nécessaire de pérenniser la dynamique mise en place. Une relative institutionnalisation paraît un moyen raisonnable. Résultat : l'acte de naissance d'EURADA, qui prend en 1991 la forme d'une association sans but lucratif de droit belge, entièrement financée par les cotisations versées par ses membres. Elle ouvre ses propres bureaux et dispose d'un secrétariat propre en 1992. Un solide départ, puisque EURADA affiche une bonne centaine d'adhérents à la fin 1992. Le fait d'avoir publié un "digest" des politiques communautaires en matière de développement n'y est sans doute pas étranger.

D'autant plus que ce qu'il est convenu d'appeler "La crise" se révèle féconde : entre 1992 et 1996, l'association redouble d'énergie et cherche à répondre de manière encore plus opérationnelle aux besoins croissants de ses membres. Autrement dit, elle s'attache à valider ses services auprès d'eux et à les développer. Elle instaure ainsi le concept de tutorat, qui prend la forme d'une assistance technique pour une période de 40 jours, délivrée par deux agences régionales de développement de pays différents. Ce qui amène EURADA à entamer une sérieuse réflexion sur les processus d'internationalisation des PME. En parallèle, le projet pilote, appelé "développeurs communautaires", est mis en oeuvre ; cette formation des responsables d'organismes de développement local à une meilleure utilisation des fonds communautaires se voit confirmée. La chute du mur de Berlin change la physionomie du Vieux Continent. Certains pays d'Europe centrale et orientale se sont dotés d'agences plus ou moins expérimentales. Sollicité, EURADA transfère alors son expé-



*As specialists from the outset in the area of operational information on regional development in Europe, the people at EURADA are well aware of the need for broader cooperation with the rest of the world. This is why an offer was recently made to regions on other continents to take advantage of EURADA input.*

## From pioneering days...

*A look back into the past reveals that EURADA's present expertise is the outcome of a ten-year maturation process involving several stages. At the end of the 1980s, when the European Community still comprised only 12 members, a dozen or so visionaries - RDA heads, as it happened - began meeting and realised the potential of regrouping in a way that would guarantee coordination and consistency. This informal club gradually expanded and went to work. Its initial achievement was the creation and distribution of the first European yearbook of bodies working in the regional development field and of seminars bearing on the management of Regional Development Agencies. At this time our pioneers were using the resources of the Agencies themselves.*

*Next - under the provisions of the European Regional Development Fund's article 10 - the 25-member club succeeded in obtaining European Community funding as part of the "RECITE" pilot programme, for a period of 2 years. Its aim was to structure what was in the process of becoming a veritable network, to initiate operational training programmes and, naturally, to broaden the scope and step up the frequency of the interchange seminars.*

*The need to give this dynamism a lasting character quickly became apparent and a degree of formalisation seemed appropriate. The result was the birth of EURADA in 1991, in the form of a non-profit association incorporated in Belgium and wholly financed by membership*

rience, et commence à former les cadres de ces pays. L'outil de formation ? des séminaires basés sur des études de cas et des exercices pratiques. L'engouement est tel que l'association modifie ses statuts, permettant à ces pays, appelés PECO, d'adhérer en tant que membres associés. 25 agences rejoignent ainsi EURADA et participent aux travaux de l'association.

### ... à la maturité

La véritable maturité date du milieu des années 1990. Pour imposer progressivement un nouveau style de relations avec la Commission Européenne, EURADA freine sur les habituels exposés suivis de questions-réponses, et oriente les rencontres avec les services de la Commission vers une nouvelle formule : l'audition des membres. Puis se voit confier des missions d'assistance technique, notamment au Portugal, longtemps pays le plus pauvre d'Europe. EURADA contribue ainsi à aider 22 zones géographiques de ce pays à créer des ARD, ou à renforcer celles qui existent déjà.

Par ailleurs, EURADA vient d'étendre ses centres d'intérêt en assumant la coordination du réseau EBAN (European Business Angels Network), qui regroupe des organismes régionaux impliqués ou intéressés par la promotion du concept de capital-risque informel, autrement dit les "Business Angels" selon la terminologie anglaise.

Enfin, après avoir transféré une partie de son savoir-faire en dehors de l'Union Européenne, EURADA fonde en 1995, avec d'autres associations américaines, australiennes et canadiennes, le réseau INED (International Network of Economic Development). Son objet : échanger des informations et identifier les tendances émergentes en matière de développement régional. Car il s'agit désormais de prendre connaissance des meilleures actions de développement de par le monde. À tel point que des contacts sont développés en parallèle avec des organisations liées à l'ONU, dans le but de faire profiter les pays en voie de développement des pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs. En novembre prochain, les membres américains et canadiens d'INED rencontreront les membres d'EURADA lors d'un séminaire consacré à l'internationalisation des PME.

Cette expertise du développement territorial désormais reconnue n'a fait que renforcer les convictions initiales des pionniers fondateurs quand à l'importance du rôle d'une fédération pensée pour évoluer vers une efficacité grandissante. Des convictions qui se sont naturellement répandues, ce qui explique qu'EURADA reste ouvert à l'accueil de nouveaux collègues. Ainsi, des pays du Bassin Méditerranéen pourraient bénéficier de ses actions dans les années à venir. Une orientation rendue plus facile à assumer au sens où EURADA a noué des contacts fructueux avec d'autres organismes tels l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE), la Banque Mondiale ou différents départements de l'Organisation des Nations Unies (ONU).

*subscriptions. It acquired office space and by 1992 had its own secretariat. Its beginnings were sound: at the end of 1992 it had over 100 members, with its publishing of a "digest" of Community policies in the development area doubtless being an influential factor here.*

*There was also the fact that what is generally called "the crisis" turned out to be seminal. Between 1992 and 1996, the association buckled down to meeting its members' growing needs in even more practical terms: it introduced the guidance concept, which takes the form of technical assistance provided over a 40-day period by RDAs from different countries. EURADA subsequently began a detailed study of the internationalisation process in respect of small and medium businesses. In parallel with this the "Community Developers" pilot project was launched; aimed at helping officials of local development bodies to make better use of Community funds, this training scheme is now going from strength to strength. The collapse of the Berlin Wall changed the entire complexion of Europe. Some central and eastern European countries set up more or less experimental agencies and appealed to EURADA, which used its experience to begin training local executives. The training was provided via seminars based on case studies and practical applications. The resultant enthusiasm was such that EURADA modified its rules to allow these countries to become associate members. In this way 25 new agencies joined EURADA and now take part in its work.*

### ...through to maturity

*EURADA's coming of age dates from the mid-90s. With a view to effecting a gradual change in its relationship with the European Commission, EURADA cut back on its habitual practice of reports followed by questions-and-answers and gave its meetings with Commission departments a fresh orientation: gaining a hearing for its members. It was then entrusted with technical assistance assignments, notably in Portugal, long the poorest country in Europe: EURADA helped 22 geographical zones in Portugal to set up Regional Development Agencies or consolidate those already in existence.*

*In addition EURADA has recently extended its area of concern by taking on the coordination of the European Business Angels Network (EBAN). This organisation brings together regional bodies involved or interested in fostering the informal venture capital concept that is behind the term "Business Angels".*

*Once having taken part of its skills beyond the frontiers of the European Union, EURADA got together with American, Australian and Canadian associations in 1995 to found the International Network of Economic Development (INED). The object here was to exchange information and identify emerging trends in regional development, given that the question is now one of spotting the most effective developmental approaches in the world context. One result was the creation of parallel contacts with UN-related organisations, with an eye to allowing the developing countries to benefit from approaches that had already proved themselves elsewhere. Next*



## Des missions diversifiées

Entrons maintenant un peu plus dans le détail. L'acte de naissance d'EURADA indique que l'association vise à :

- favoriser les échanges d'expériences entre membres, et encourager la diffusion des meilleures pratiques en matière de développement économique local et régional ;
  - promouvoir une reconnaissance des ARD en tant que forces et entités économiques spécifiques ;
  - participer à l'élaboration et à la réalisation de programmes de développement territorial et/ou d'assistance des entreprises, et plus particulièrement les PME ;
  - accentuer et organiser la coopération technique avec la Commission Européenne et les autres instances communautaires ;
  - aider les agences nouvellement créées dans les pays hors Union européenne ;
  - favoriser l'émergence de projets de coopération entre agences de développement de plusieurs pays.
- Il s'agit en effet de répondre à la demande des membres, qui souhaitent développer des formes d'intervention en fonction de préoccupations communes clairement identifiées, parmi lesquelles :
- l'aide à la création d'entreprises ;
  - le conseil à ces mêmes entreprises et la formation de leurs dirigeants ;
  - la promotion de zones d'entreprises, la recherche d'investisseurs locaux et/ou étrangers ;
  - la stimulation des transferts de technologie et, plus généralement, le partenariat entre entreprises ;
  - la création et la gestion de pépinières d'entreprises ;
  - la possibilité de faire appel à un capital risque pour les pays qui en sont démunis ;
  - la réalisation d'études et d'actions en matière d'aménagement du territoire ;

*November INED's American and Canadian members will meet EURADA members in the context of a seminar on the internationalisation of small and medium businesses.*

*The recognition now accorded their savoir-faire in the territorial development field has reinforced the founding pioneers' conviction that a carefully structured federating body should constantly be working towards greater efficiency. Naturally this is a widely-shared point of view, which explains why EURADA remains ready to welcome new partners: as an example, the countries of the Mediterranean Basin should benefit from its activities in years to come. This trend is facilitated by the fact that EURADA has developed profitable contacts with such other bodies as the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), the World Bank and various United Nations departments.*

## A range of assignments

*Now for a more detailed examination. EURADA's "birth certificate" specifies its aims as:*

- *fostering the exchange of experiences between members and encouraging the circulation of the best practices in the local and regional economic growth field;*
- *gaining increased recognition for the RDAs as economic bodies and forces in their own right;*
- *contributing to the setting up and implementation of territorial development and/or business aid programmes, with special emphasis on small firms;*
- *emphasising and organising technical cooperation with the European Commission and the other Community authorities;*
- *assisting newly created agencies in countries outside the European Union;*
- *fostering cooperative projects between development agencies in several countries.*

*What is at stake here is meeting the needs of members out to develop intervention techniques based on clearly*

- la rénovation de friches industrielles.

À la lecture d'un tel "cahier des charges", son programme d'activités coule de source. Le cœur de l'action d'EURADA s'articule autour des axes suivants :

- L'échange d'informations sur les stratégies de développement régional, le soutien aux entreprises et la formation des cadres des ARD ;
- l'analyse de l'impact des politiques communautaires ;
- le développement de projets de coopération entre ARD ;
- la stimulation des techniques innovantes et transférables en matière de développement économique local et régional ;
- la diffusion d'informations pertinentes ou de vulgarisation, tant en ce qui concerne les politiques communautaires que le repérage des meilleures pratiques ;
- une réflexion relative à de nouvelles formes d'échanges de savoir-faire entre ARD ;
- la gestion de projets de coopération cofinancés par la Communauté Européenne.

## Maître mot pour y parvenir : la communication

La mise à disposition d'une information régulière, pertinente et vulgarisée, constitue un atout sans pareil d'une part dans la reconnaissance de l'intérêt d'EURADA pour ses membres, d'autre part dans l'application concrète au terrain. En effet, europhiles plus qu'eurocrates, les animateurs d'EURADA se sont attachés à décrypter les législations communautaires, de sorte que chacun puisse agir en toute connaissance de cause, et, au besoin, bénéficier des financements légitimes. D'où la mise en place d'une véritable stratégie informationnelle, déclinée sur plusieurs supports.

Premier d'entre eux : plusieurs publications, rapidement devenues outils de référence : newsletters, euro-rapports, mini-guides, bulletins, "digests", annuaires, mémorandums relatifs aux politiques communautaires, prises de position par rapport à ces mêmes politiques, et aujourd'hui EURECO.

Second vecteur pour devenir un "bureau de mariage" utile : les relations en face-à-face, sous des formes variées : rencontres informelles, ateliers de travail, séminaires d'information et de sensibilisation, séminaires de formation, bourses visite/échange d'une durée d'une semaine, jumelages entre ARD, rencontres inter-entreprises baptisées "Business Contact Days", "salons inversés", mise à disposition d'une assistance technique à la préparation de conférences organisées par la Commission européenne...

*identified areas of shared concern, including:*

- *assistance with company formation;*
- *advice for these companies and training for their directors;*
- *the promotion of enterprise zones and the seeking of investors at home and abroad;*
- *the stimulation of technology transfers and, at a more general level, inter-company partnerships;*
- *the creation and management of company development centres;*
- *the possibility of calling on venture capital for countries where it is nonexistent;*
- *the implementation of studies and practical initiatives in the territorial planning field;*
- *the rehabilitation of industrial wastelands.*

*In terms of its programme, EURADA has drawn the logical conclusions from these terms of reference. Its basic operations are concentrated on the following areas:*

- *exchange of information on regional development strategies, support for companies and training for RDA executives;*
- *analysis of the impact of Community policies;*
- *drawing up of cooperative projects between different RDAs;*
- *a push for innovative, transferable techniques in terms of local and regional economic development;*
- *the circulating of relevant or easily understandable information concerning both Community policies and identification of optimal methods;*
- *working towards new ways of exchanging savoir-faire between RDAs;*
- *management of cooperative projects co-funded by the European Community.*

## *The keyword for success: communication*

*The regular provision of relevant, easily understandable information is a unique factor, firstly, in making EURADA a worthwhile proposition for its members; and secondly, in practical, down-to-earth terms.*

*Europhiles rather than Eurocrats, the people at EURADA have set out to decode Community legislation, so that all involved can act in full knowledge of the facts and, if necessary, benefit from the funding they are entitled to. This is why a thorough information strategy has been set up in several media areas.*

*The main outcome here has been a series of publications that quickly achieved benchmark status: newsletters, Euro-reports, miniguides, bulletins, digests, yearbooks, memoranda on Community policies, reactions to these policies and, most recently, EURECO.*

*A second vector in this move towards becoming an effective "marriage Bureau" is different forms of person-to-person contact: informal meetings, workshops, information and awareness seminars, grants for one-week visits and exchanges, RDA twinnings, inter-company encounters known as "Business Contact Days", provision of technical help for the run-up to conferences organised by the European Commission and so on.*