

## **Pour un comité de coordination des Agences de Développement et de Coopération dans le champ du tourisme durable**

Compte rendu des réunions à l'ITB Berlin  
Sylvie Blangy, 19/03/04

### **Objectifs de la note**

Cette note a pour objectif de faire le point des réunions de travail organisées à l'ITB Berlin, de faire un bilan des réunions précédentes (Hanovre et Aix), et d'esquisser un programme de travail sur la suite à donner à la rencontre de Berlin.

### **Un rapide historique**

L'initiative de développer une collaboration et des lignes directrices communes entre ADC<sup>1</sup> revient à TIES (The International Ecotourism Society) en 1999. Une première réunion a regroupé les bailleurs nord américains et européens à Washington dans les locaux de la BID avec la collaboration de Conservation International.

L'Année Internationale de l'Ecotourisme en 2002 et le Sommet Mondial de l'Ecotourisme à Québec ont joué un rôle déterminant dans la sensibilisation de tous les acteurs, et en particulier des Ministères et des bailleurs de fonds.

L'OMT a choisi d'inaugurer l'AIE en janvier 2002 au Reise Pavillon à Hanovre et lui a donné une dimension internationale et une notoriété qui lui a permis de continuer à se faire connaître et se construire depuis comme une plate-forme du tourisme responsable et durable en Europe.

La GTZ soutient ce salon depuis 3 ans et dans un souci d'élargir le nombre des prestataires/exposants et des partenaires commerciaux tour opérateurs a sollicité ses collègues Agences de Développement au cours de l'été 2002. Une participation financière immédiate ne paraissait pas opportune dans un premier temps. Cependant, les responsables « tourisme » des ADC souhaitaient se rencontrer et découvrir le salon et le Forum animé par GTZ.

Au vu des résultats de cette première enquête, la GTZ a pris l'initiative de réunir les ADC l'année suivante en février 2003 sur les lieux même du salon.

En septembre 2003, la France DGCID/MAE profitait du Forum de Marseille, pour réunir à nouveau les ADC.

A l'issue des ces deux réunions, l'OMT a été sollicitée pour apporter un appui à la constitution d'un comité des ADC et a pris l'initiative de les inviter à l'ITB Berlin.

---

<sup>1</sup> ADC: Agence de Développement et de Coopération

## Les résultats des réunions de Hanovre et de Aix

Les réunions de Hanovre et d'Aix ont fait l'objet de comptes rendus détaillés en Anglais et d'un résumé en Français.

La réunion d'Hanovre réunissaient six ADC<sup>2</sup>, deux organismes onusiens<sup>3</sup> et 5 ONG. Elle a consisté essentiellement à faire connaissance, échanger sur les pratiques, présenter un projet pilote (NACOBTA) et se faire passer les manuels de bonnes pratiques et les documents de stratégie publiés par chaque ADC. SNV a compilé depuis toute cette information existante dans un CD rom diffusé à tous.

La 2<sup>ème</sup> réunion d'Aix, regroupaient six ADC<sup>4</sup>, 4 organismes onusiens<sup>5</sup> et l'organisateur de la réunion des bailleurs nord américains. DFID et SIDA se sont excusés. Les ADC ont réactualisés leurs données de février. Les organismes onusiens ont présentés les projets qu'ils soutenaient et les partenariats qu'ils avaient avec les bailleurs bi et multi latéral. Des objectifs et un plan d'action ont été développés. La création d'un comité des ADC a été proposé avec l'aide de l'OMT. Et 4 commissions de travail sont nées avec un listing d'actions possibles et d'engagements de chacun. A l'issue de la réunion, 5 projets pilotes ont fait l'objet d'une présentation en salle avec débat. Chaque projet présentait une démarche innovante dans les champs de la labellisation, de la planification régionale, de la création de produits innovants communautaires, du marketing et de l'information technologique

L'étude de faisabilité pour la GTZ de l'été 2002 et les réunions de Hanovre et de Aix ont été coordonnées et animées par S. Blangy, la première pour le compte de la GTZ et la seconde à l'initiative de la DGCID du MAE France. La réunion de ITB Berlin a été initiée, organisée et animée par Eugenio Yunis et M De Villiers de l'OMT.

La dynamique aujourd'hui en cours est le résultat d'un investissement personnel de la part de Burghard Rauschelabh de la GTZ, de Gilles Beville du MAE France et de Eugenio Yunis de l'OMT. Tous trois ont contribué à réunir le groupe des ADC et à nourrir une stratégie et un plan d'actions qui devraient être affinés dans les mois à venir.

## Les rencontres de ITB Berlin

La réunion de l'OMT réunissait quatre ADC<sup>1</sup> (SNV, GTZ, MAE/DGCID France et Italie)<sup>6</sup>, le coordonnateur des 2 réunions des bailleurs Nord Américains<sup>7</sup>, l'OMT<sup>8</sup> et ses experts<sup>9</sup>.

Plusieurs réunions à géométrie variable au cours du dimanche 14/03/04 entre les ADC ont été organisées avant et après la réunion officielle de l'OMT.

---

<sup>2</sup> AECEI; DFID, MAE France, GTZ, SIDA, SNV

<sup>3</sup> UNEP et UNCTAD

<sup>4</sup> AECEI, MAE France et Italie, EZA, GTZ, SNV, FFEM

<sup>5</sup> UNEP, UNESCO, OMT, CNUCED

<sup>6</sup> SNV (Marcel Leijzer), GTZ (Burghard Rauschelbach, Birgit Steck), MAE/DGCID France (Gilles Beville) et Italie (Anna Zambrano)

<sup>7</sup> Don Hawkins, professeur à George Washington University

<sup>8</sup> M. De Villiers, Eugenio Yunis

<sup>9</sup> Richard Denman, Geoffrey Lipman, François Vellas,

## **Plusieurs constats**

Ces notes sont le résultat des discussions hors réunion OMT

### **Partenariat avec l'OMT**

L'intérêt d'un partenariat entre les ADC européens et l'OMT a été souligné à plusieurs reprises. Les bénéfices mutuels sont nombreux. L'OMT peut faire passer des messages aux Ministères des pays membres, prendre l'initiative d'organiser des rencontres sur le terrain avec les institutionnels. L'OMT a besoin de l'aide des Agences de Développement dans les pays pour soutenir des projets et des stratégies de tourisme durable. Des lignes directrices, des manuels de bonnes pratiques, des modèles d'accompagnement de projets, peuvent être définis ensemble et disséminés par les deux parties.

Le rôle de l'OMT dans le comité des ADC reste à préciser. Il pourrait apporter un appui logistique et prendre en charge le secrétariat et l'organisation de réunions.

### **Le cadre logique**

Le groupe a besoin de bien définir les objectifs pour lesquels il se rassemble et les thèmes qu'ils souhaitent traiter. Ce travail a déjà été initié aux réunions de Hanovre et de Aix. L'OMT propose une note d'intention qui devra être approuvée et amendée par les ADC.

### **Des références dont on peut s'inspirer**

Le SME Donor Committee<sup>10</sup> a été cité en référence. Il a développé des actions qui sont similaires à celles que le comité des ADC veut réaliser ; lignes de conduite et principes directeurs, services aux entreprises, conseils et assistance technique en micro finance, mise en commun de publications, manuels, organisation de forums thématiques, des réunions annuelles et partenariat étroit avec les organismes onusiens. Ce groupe fonctionne sur des participations en nature (mises à disposition d'expertise) et des contributions financières volontaires. Le secrétariat et la coordination sont pris en charge par un groupe de travail de la Banque Mondiale. Un site Internet hébergé au départ par ILO est disponible et regroupe toute l'information. Le coordonnateur du groupe (basé au BIT/LIO) peut être invité lors d'un prochain forum pour présenter les travaux du SME donor committee.

### **Les autres partenaires onusiens**

Dans le cas du comité des ADC, l'UNEP, l'UNESCO, BIT et la CNUCED pourraient leurs partenaires privilégiés. L'UNCTAD pourrait contribuer dans les négociations commerciales avec le GATT et dans les enjeux liés à la réduction de la pauvreté.

### **Les commissions de travail**

Les actions communes envisagées sur le marketing, les lignes directrices, les banques de données et la bourse de projets ont été retravaillées et sont détaillées dans les chapitres suivants. Une collaboration est proposée autour de l'organisation du Forum de Reise Pavillon 2005. Chaque ADC met à disposition l'expertise en place sur le terrain et encourage la communication par e-mail. La stratégie commune élaborée à partir des commissions de travail permettrait de construire un projet de collaboration commun aux ADC.

---

<sup>10</sup> [www.sedonors.com](http://www.sedonors.com)

## **Les points traités**

A l'issue de la réunion de STEP le lundi après midi, les points suivants ont été abordés :

1. Récupérer une version électronique de la proposition de l'OMT ;
2. Réagir sur la note de l'OMT, faire circuler les commentaires de chaque ADC à la proposition, compiler les réactions et renvoyer une réponse commune en précisant le type d'accompagnement attendu de l'OMT et les engagements des ADC; (délai: 1 mois)
3. Se rapprocher du « SME Donor Committee » et voir avec le groupe de travail de la Banque Mondiale s'ils peuvent intégrer la thématique dans un sous comité. Gilles se propose de contacter le coordonnateur.
4. Approcher les autres ADC avec un programme de travail et des principes directeurs communs : D. Hawkins se propose d'approcher les bailleurs nord-américains et asiatiques ;
5. Préparer le contenu d'un prochain Forum de travail entre ADC.
6. Se réunir à nouveau pour travailler sur les thématiques dans le cadre du Forum. Plusieurs dates et lieux sont proposés. Le salon de Londres (WTM) en octobre 2004, le Forum de l'OMT sur l'éducation dans le tourisme à Washington en octobre 2004, le Fitur, Madrid ou l'ITB Berlin en 2005, la conférence de l'OMT à Dakar au Sénégal en 2005
7. Si la réunion des ADC européennes ne se fait pas à Washington, y envoyer un représentant
8. Se positionner sur le programme ST-EP par des engagements en nature et financiers
9. Elaborer les termes de références des recherches et études à entreprendre pour mener à bien les travaux des deux commissions (principes communs de financement des projets de tourisme responsable, et mise en commun de l'expertise et des savoir faire dans une bourse de projets pilotes,

Pour réaliser ce travail de compilation des réponses et de rédaction d'une mouture commune, Gilles Beville propose de contracter avec Sylvie Blangy au titre du MAE/DGCID. Des termes de référence seront rédigés et soumis aux autres membres du comité des ADC. La GTZ suggère une alternance dans la prise en charge et le financement de la mission de coordination (basket funding). SNV propose une contribution en nature avec la mise à disposition d'expertise disponible au niveau coordination des projets. L'OMT sera sollicitée pour prendre en charge la rédaction de lignes directrices d'investissement.

## **L'état d'avancement des groupes de travail**

A la réunion d'Aix, 4 thèmes de groupes de travail avaient été définis. Les rencontres de l'ITB Berlin ont permis d'enrichir ce travail.

### **Commission « bourse et réseau de projets pilotes »**

La France est en train de finaliser un FSP « tourisme solidaire et équitable » de 1,8 M d'Euros qui consiste à identifier, analyser et traduire en méthodologie, en ligne directrice d'investissement et outils d'accompagnement des projets pilotes qui seront accompagnés, et mis en réseau pour optimiser la promotion et la mise en marché des produits.

Gilles Beville propose d'élargir ce FSP à d'autres projets que ceux financés par la France et de mettre en place des co-financements. Dans le cadre du comité des ADC, il suggère à ses

collègues de créer une bourse de projets ; c'est à dire de mettre dans un pot commun des projets sources d'enseignement, de les analyser et d'en extraire des critères pour une grille de sélection des projets pilotes.

Sylvie Blangy offre dans le cadre de son projet de recherche de doctorante sur le « *tourisme communautaire et la gestion des ressources naturelles* » d'analyser 2 ou 3 projets par ADC et de fournir une grille de critères, base de travail pour des lignes directrices. Une première sélection de projets qui pourraient faire l'objet d'une analyse comparée a été effectuée avec chaque ADC au cours de ITB Berlin.

Les éléments de sélection retenus pour l'instant sont les suivants :

- Pays dans lesquels plusieurs ADC interviennent et souhaitent travailler ensemble ;
- Synergies déjà établies entre ADC (France/Italie, France/Allemagne..)
- Projets opérationnels, en phase de démarrage ou de finalisation que les ADC souhaitent faire évaluer ;
- Projets sources d'enseignement soit par leurs réussites, soit par leurs échecs ;
- Mesures et outils d'accompagnement pilotes par leur caractère d'entraînement (stratégie, plans de gestion, actions innovantes en marketing..)
- Echange de savoir faire sur les modes d'identification, de préparation, d'accompagnement et d'évaluation des projets ;
- Thématiques différenciées, pionnières et complémentaires pour chaque ACT (micro finance, planification, certification, marketing..);
- Possibilités de co-financements ;
- Projets accompagnés par des ONG (cf. TNC, CI, GRET..)
- Capacité de rayonnement sur le reste du pays ou dans le réseau des ADC ;
- Bons contacts entre représentants des agences de coopération et envie de collaborer ;
- Projets dont les données écrites sont disponibles (rapport de faisabilité et d'évaluation ex-ante ou post) et le contact avec le coordonnateur est facile;
- Possibilités de compléter l'expertise sur le terrain ;
- Se limiter dans un premier temps à des thématiques bien ciblées comme le tourisme équitable et solidaire, la réduction de la pauvreté, le tourisme communautaire et autochtone;
- Privilégier une entrée et organisation territoriale (Parc, réserve autochtone..)
- Principes, stratégie et outils de gestion et de conservation des ressources naturelles ;
- Projets favorisant les services de développement à l'entreprise ;

Ces critères de sélection peuvent être affinés en fonction des centres d'intérêt de chacune des ADC. La France a travaillé sur une grille de critère avec l'UNAT et la conférence permanente du tourisme rural qu'elle met à disposition du groupe.

Dans le cadre du programme STEP (sustainable tourism and elimination of poverty), il est proposé une contribution en nature sous la forme de projets et de mise à disposition d'expertises et de postes d'assistance technique.

## **Les projets déjà identifiés**

### **Pour la Coopération Française :**

- **Burkina Faso, Bénin** : programme d'extension du réseau village d'accueil installé au Burkina Faso au Bénin
- **Djibouti et Ethiopie** : Agenda 21 local communautaire. Programme PQRST (Patrimoine et Qualité des Ressources et des Sociétés dans les Territoires)
- **Mauritanie**, Région de l'Adrar : développement d'un projet de tourisme équitable

### **Pour le FFEM**

- **Brésil/Pantanal** : volet écotourisme du Parc Naturel Régional du Pantanal; structuration des Pousadas, montage de produits, organisation d'un Fam Tour, partenariat avec des TO ;
- **Venezuela/Parc de Canaima** : communauté Pemon
- **Guatemala**
- **Mozambique**
- **Botswana** :

### **Pour la Coopération Allemande:**

- **Afrique du Sud** : programme Transform, CBNRM : Johannes Baumgart, Steve Collins
- **Amérique Centrale/Nicaragua** : Fodestur, organisation des réseaux de prestataires, Karola Tippman
- **Maroc** : Management des ressources naturelles dans les Parcs. Volet écotourisme du Parc de Sous-Massa. Hermann Fickinger.
- **Cameroun** : stratégie nationale d'écotourisme et Korup Parc National, programme gestion des ressources naturelles, Klaus Schmidt-Corsitto
- **Rwanda** : Akagera Parc National ; Tourisme communautaire, Karin Karin Steinmetzer
- **Bénin** ; Parc de la Pendjari, Franck Bermer
- **Ethiopie** : Bear Mountains, ressource management, Antje Fischer
- **Géorgie** : Karin Steinmetzer
- **Croatie** : Vilma Butorac-Stimac (TFI)
- **Roumanie** : Christoph Promberger (TFI)
- **Tourismus Forum International** ; projet transversal et mobilisateur de formation au marketing, de commercialisation des produits et de valorisation touristique des projets GTZ

### **Pour la Coopération Néerlandaise :**

- **Botswana** ; expérience de 3 projets de tourisme communautaire avec un volet gestion des ressources naturelles
- **Laos** ; Stratégie Nationale d'écotourisme et plan d'action 2004- 2010
- **Vietnam** : Tourisme communautaire à Sapa

SNV a des publications pour chacun de ces projets.

### **Pour la Coopération Suédoise**

- Namibie NACOBTA/ Namibia Community Based Tourism Association

- Mozambique, Niassa province, contains a tourism component (www.niassatourism.com)

### **Pour la Coopération Espagnole**

- Le programme Araucaria sur le sud de l'Amérique Latine
- Le plan d'action pour la promotion du tourisme durable sur l'Amérique Centrale
- En Bolivie, Sajama-Apolobamba en partenariat avec la GTZ échange et coordination en tourisme;
- The Azahar Programme pour le développement durable des pays du bassin méditerranée et son volet ecotourisme
- Le Programme de Conservation et de Preservation Culturelle de l'Architecture Patrimoniale dans les PVD a un volet tourisme rural
- Mexico, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panama, Rep.Dominicana, Colombia, Venezuela, Ecuador, Peru, Bolivia, Argentina, Paraguay, Uruguay (identifier les projets pilotes)

### **Pour la Coopération Britannique**

- Le PPT pro-poor tourism programme en Gambie et Afrique du Sud avec de nombreuses publications
- Plusieurs projets au Guatemala, Peru, Bolivie, Tanzania, Mozambique, South Africa, Botswana, Thailand, Cambodia (identifier projets pilotes)

### **Pour la Coopération Italienne**

- La coopération décentralisée sur le Sénégal avec les provinces de Toscane et de Piémont
- Les projets de tourisme responsable piloté par l'AITR (Association Italienne de Tourisme Responsable)
- Des projets en cours d'identification sur les Caraïbes

L'identification des projets est en cours. (Egypte, Tunisie, Sénégal, Caraïbes...)

### **Pour l'UNESCO**

#### **La Division Sites du Patrimoine Mondial**

Mise en réseau des 6 Sites du Patrimoine Mondial : liant conservation de la biodiversité et tourisme durable pour partage d'expériences et création de synergies dans la mise en marché et la promotion du label SPM.

Les sites sélectionnés sont les suivants :

- Sian Ka'an Biosphere Reserve, Yucatan, Mexico
- Tikal National Park, Guatemala
- Rio Platano Biosphere Reserve, Honduras
- El Vizcaino Biosphere Reserve, Mexique
- Ujung Kulon en Indonésir
- Komodo National Parks en Indonésie

#### **La Division Réserves de Biosphère ?**

### **La Division des politiques culturelles et du dialogue interculturel**

- Le Sahara, la route des Ksour, un programme régional sur 10 pays sur le tourisme durable et la réduction de la pauvreté. En partenariat avec le PNUD

### **Pour « The Nature Conservancy »**

- Venezuela/Parc de Canaima en partenariat avec le FFEM
- Autres avec USAID et la BID à identifier

### **Pour Conservation International**

- Botswana ; communauté Bushman en partenariat avec le FFEM
- Gabon en partenariat avec USAID : Stratégie nationale d'écotourisme des 13 parcs nationaux
- Autres projets sur financements BID, BM, GEF, USAID

### **Commission partage d'information et banque de données**

Plusieurs sites Internet existent qui offrent des services de regroupement de projets financés par les ADC (Dante) ou de données sur des marchés de niche (SAVE) ou de plate-forme d'information sur le tourisme durable (UNCTAD) ou de mise en marché de produits (Green travel market info, ECEAT).

Il est proposé d'analyser ces sites et de faire un bilan de ce qu'ils apportent et de créer des liens avec les sites des ADC ou de les mettre en ligne dans une page d'accueil marketing. Une étude ultérieure devrait déterminer les besoins en création de sites ou de meilleure valorisation de sites existants.

La commission banque de données est intégrée dans la commission bourse de projets et dissémination de bonnes pratiques.

### **Commission « lignes directrices »**

Les deux groupes « bourse de projets » et « lignes directrices » sont intimement liées. Un premier volant de projets sélectionnés pourraient servir à formaliser une esquisse de lignes directrices et des principes d'accompagnement des projets de coopération. Les expertises sur le terrain permettraient de tester ces lignes directrices.

Parallèlement, une identification, compilation et analyse des lignes directrices existantes pourrait être faite. Les critères développés par le SME Donor Committee ou ST-EP serviront de références. Il s'agit de préparer une proposition, de la soumettre aux ADC et de mettre en place un groupe de travail.

Ces lignes directrices pourraient être approuvées et adoptées (endorsed) conjointement par le comité des ADC et l'OMT. La rédaction de ces lignes directrices pourraient être assurées par l'OMT. Marcel Lejzer suggère de faire appel aux compétences de Richard Denman.

### **Commission coopération par pays et thèmes**

Une collaboration se développe en binôme ou trinôme entre ADC sur les pays suivants

- Allemagne et France : Cameroun et Afrique du Sud
- France et Italie : Sénégal et coopération régionale décentralisée entre régions françaises et italiennes,
- France, Italie et Allemagne sur les Caraïbes sur un Forum de formation des décideurs régionaux et nationaux à Mexico (date ?)



L'identification et l'analyse des projets pilotes va permettre de renforcer et de concrétiser cette coopération par pays.

### **Commission « marketing »**

A travers plusieurs évaluations<sup>11</sup>, il est apparu que les projets financés par la coopération internationale souffraient de problèmes de mise en marché. L'aide s'arrête trop tôt ou l'assistance technique fournie par les ONG n'est pas pertinente par manque de connaissance des marchés et des filières de commercialisation. Plusieurs initiatives soutenues par la coopération ont depuis prouvées qu'un partenariat avec les voyageurs dès le démarrage du projet était nécessaire (eductour ou famtour sur les marchés récepteurs du côté de l'offre) et qu'un accompagnement sur les marchés émetteurs du côté de la demande (présence sur les foires et salons européens ) et la confrontation prestataires/tour opérateurs était très pédagogique et commercialement très efficace.

Depuis 3 ans la GTZ soutient l'organisation d'un salon spécialisé REISE PAVILLON en Allemagne en organisant un hall des projets et des produits de tourisme durable (49 exposants en 2004). La plupart d'entre eux sont des projets financés par la coopération allemande. Cependant le salon attire de plus en plus d'autres prestataires des pays du Sud et de l'Europe de l'Est qui vendent des produits de tourisme équitable, solidaire, alternatif...Le concept du Forum articulé autour de rencontres, de présentations de projets, d'ateliers de travail thématiques, de remise de prix a développé une composante formation et mise en réseau qui est extrêmement appréciée. Une évaluation<sup>12</sup> menée au cours du Forum de 2004 prouve que le concept de partenariat entre la GTZ et les organisateurs du salon est unique dans les pays émetteurs, que la composante « éducation » doit être renforcée sur les aspects marketing, que le salon et le forum combinés peuvent devenir la plate-forme du tourisme responsable et durable en Europe... A condition que les ADC mettent en commun leurs efforts pour favoriser la présence des projets et produits soutenus par l'aide au développement et les tour opérateurs.

La GTZ est en train de finaliser une évaluation du Forum de Hanovre qu'elle soumettra à ses collègues ADC afin d'élaborer un document de stratégie commun. D'ores et déjà, certaines pistes ont été identifiées, comme la promotion des salons spécialisés dans l'accueil des produits de tourisme durable dans le monde, le renforcement des salons pilotes comme Reise Pavillon et Utrecht, l'organisation d'un salon tournant avec une délocalisation dans d'autres pays d'Europe, un partenariat avec les salons traditionnels, des actions communes au niveau offre (structuration et renforcement des réseaux de prestataires comme Redturs et Cooprena), des actions de sensibilisation et de promotion commune à travers Internet et les médias, la formation au marketing et l'échange d'expérience dans les Forum d'éducation.

---

<sup>11</sup> Evaluation de la composante écotourisme des projets FFEM, 2001

<sup>12</sup> GTZ, S. 2004, Vers une stratégie marketing entre les Agences de Développement européennes

## ***Propositions pour le contenu d'une mission de coordination du comité des ADC en TD***

Ce chapitre est la compilation de propositions faites pour animer le réseau des ADC en tourisme durable.

- Compiler les réponses à la note de l'OMT et rédiger un document de proposition commun précisant le partenariat OMT/ADC (vision et action communes);
- Identifier, analyser sur papier les projets proposés par chaque ADC (pré-sélectionnés), concevoir une grille d'évaluation ;
- Expertiser sur le terrain les projets pré-sélectionnés pour tester la grille, les lignes et les principes directeurs ;
- Réaliser des études d'identification pour des nouveaux projets ;
- Rédiger les principes communs d'investissement et d'accompagnement des projets
- Rédiger une stratégie de coopération entre les ADC
- Préparer et animer un Forum et des rencontres de travail sur des thématiques prioritaires (montage et mise en marché des produits, accompagnement et évaluation des projets..)
- Rédiger une stratégie marketing et de mise en marché des produits issus des projets des ADC
- Animer un réseau de projets pilotes ;
- Animer le comité des ADC en général ;