



DREAL LANGUEDOC ROUSSILLON

ANALYSE DES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES DES TERRITOIRES EN LANGUEDOC ROUSSILLON ET LEURS LIENS AVEC L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Rapport Phase 1

Dynamiques territoriales et leviers de développement économique

JUILLET 2014

Argo&Siloe



I. Introduction

A. Economie et aménagement : pourquoi la DREAL mène-t-elle une démarche sur le sujet ?

Au travers de ses différents services, l'Etat est présent en région sur la thématique du développement économique

- Le préfet de région dispose, pour l'exercice de ces missions, d'un secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) qui gère les fonds structurels européens, accompagne les mutations économiques, et anime l'action des services régionaux de l'Etat dans le domaine des études et de l'évaluation.
- La DIRECCTE regroupe des services administratifs issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation. Elle constitue le bras armé de l'Etat en matière de politique économique dans les territoires.
- La DREAL et les DDTs sont aussi largement concernées : les problématiques d'aménagement du territoire, de transport, de développement durable ou encore de gestion des risques sont en interface quotidienne avec les projets de développement économique portés par les acteurs publics ou privés de la région Languedoc-Roussillon. Ils peuvent être :
 - les services instructeurs de projets d'aménagement
 - les services instructeurs et de conseil sur les démarches de planification (SCOT, PLUi, PLU, PNR,) qui traitent notamment du développement économique
 - les services associés à d'autres services directement impliqués dans l'action économique (DIRECCTE, SGAR).
- L'INSEE éclaire les décideurs sur les informations socio-économiques, à travers la réalisation et la diffusion de bases de données, mais aussi via la publication de nombreuses études, thématiques ou territoriales.

Dans l'exercice de leurs missions, les services de l'Etat sont donc confrontés au quotidien aux projets et aux stratégies économiques de ce que nous appellerons les "territoires" qu'il s'agisse des communes, des Communautés de communes, des Communautés d'agglomération, des Pays, des SCOT, des Départements et de la Région.

De plus, les services de l'Etat travaillent régulièrement avec d'autres acteurs du monde économique que sont les chambres consulaires, les agences de développement et les réseaux d'entreprises.

En Septembre 2010, la DREAL Languedoc-Roussillon a lancé une démarche prospective participative dénommée « Quel littoral pour le Languedoc-Roussillon de 2010 à 2050 ? ». Cette démarche, achevée en mars 2012, poursuivait plusieurs objectifs :

- susciter du débat sur les avènements possibles des territoires littoraux où se concentrent l'essentiel des enjeux socio-économiques et environnementaux régionaux
- favoriser la co-construction d'une vision prospective du littoral
- contribuer à la territorialisation du Grenelle
- faire émerger avec le concours des acteurs locaux, des clefs de compréhension ainsi qu'un cadre d'actions publiques et/ou privées innovantes.

Il s'agissait aussi d'interroger des idées reçues et bousculer des habitudes de pensée : Quelles alternatives à une vision « mécaniciste » centrée sur le triptyque croissance démographique – construction de logements – économie de services ou résidentielle ? Le modèle actuel de développement économique du Languedoc-Roussillon constitue-t-il une fuite en avant ? Forte consommation de revenus de transfert sociaux et forte précarité « durable » ? Quelles opportunités en terme de développement de filières économiques productives en Languedoc-Roussillon ?

Cette démarche a été poursuivie par une étude produite en mars 2013 qui visait à une valorisation opérationnelle de la démarche prospective afin d'apporter une contribution au volet littoral des futurs programmes FEDER, FSE, FEADER, FEAMP et du contrat de projets Etat-Région 2014-2020. Cette réflexion a investi les champs de l'innovation, de la compétitivité, du foncier et des emplois de demain.

En 2013 et 2014, la DREAL a également conduit :

- une étude de " synthèse régionale des SCOT " qui a montré le manque d'articulation entre les différents SCoT et la difficulté à en extraire une lecture stratégique à l'échelle régionale, notamment dans le domaine du développement économique. Au-delà de la dimension de synthèse, l'étude a produit un guide méthodologique des bonnes pratiques pour l'élaboration ou la révision des SCoT dans lequel sont abordées les questions de développement et de foncier économique, mais également le cas spécifique des équipements commerciaux
- une démarche d'atelier des territoires en Languedoc-Roussillon « construire une vision partagée pour le territoire entre Nîmes et Montpellier » qui a mis en exergue le peu de contenu des volets économiques des SCoT et leur manque de coordination.

Ces démarches ont permis d'alimenter la réflexion sur les évolutions qui semblent nécessaires, notamment pour permettre aux différentes institutions de « mieux » penser et programmer le développement. Actuellement, la DREAL et les DDTs de la région Languedoc-Roussillon rencontrent au quotidien des difficultés pour percevoir les logiques qui sous-tendent les projets économiques des territoires. Ainsi, elles constatent, notamment lors des démarches de planification, que :

- le foncier affecté aux activités économiques dans les documents de planification explose depuis 2006 (Au plan national, plus de 30% des surfaces urbanisées sont dédiés aux activités économiques, alors même que les emplois en ZAE ne représentent que 10 à 15% des emplois)
- les documents de planification, et notamment les SCoT, prennent peu en compte les activités économiques dans les dynamiques d'urbanisation
- les territoires n'ont pas de lisibilité sur les disponibilités foncières et immobilières dans les ZAE existantes
- les approches économiques dans les documents de planification se limitent souvent à une dimension foncière, sans s'interroger sur les réels besoins des entreprises
- les stratégies économiques ne sont pas réfléchies aux bonnes échelles et conduisent localement à une mise en concurrence des sites d'accueil d'entreprises entre eux
- contrairement au domaine de l'habitat où des efforts de densification et de qualité urbaine sont entrepris, les questions de renouvellement urbain, de densification et de qualité urbaine ne sont pas ou peu abordées dans le domaine des activités économiques, notamment pour les zones commerciales où les phénomènes d'enfrichement se multiplient.

Ces différents constats confirmés par l'ensemble des démarches et études précitées ont conduit la DREAL à lancer la présente étude sur le thème de "l'analyse des dynamiques économiques des territoires du Languedoc-Roussillon et leurs liens avec l'aménagement du territoire ".

B. Attendus de la mission

L'étude lancée par la DREAL vise 3 objectifs complémentaires. Il s'agit, tel qu'indiqué dans le cahier des charges de :

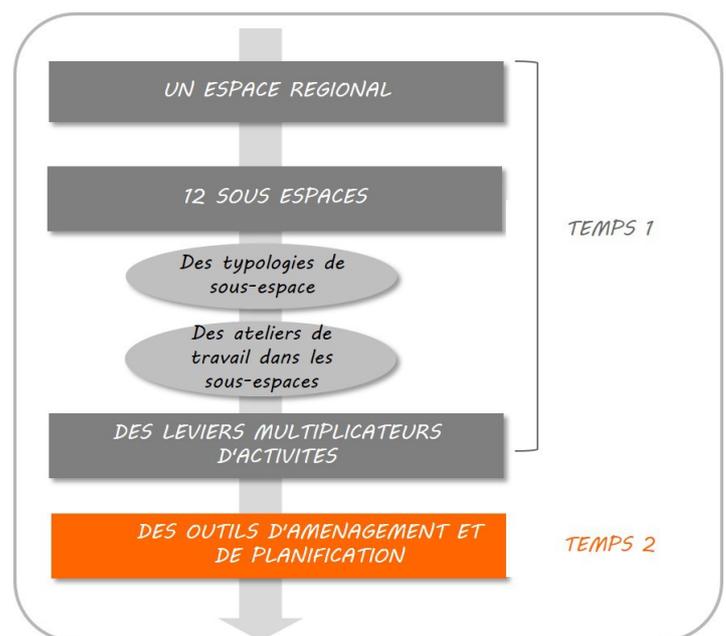
- *Identifier les dynamiques territoriales actuelles et les leviers potentiels pour un développement économique régional créateur d'emplois pérennes en Languedoc-Roussillon. Il s'agit notamment d'identifier les liens entre aménagement du territoire et politique de développement, entre stratégies des entreprises et stratégies des territoires en matière de développement économique et de solidarité territoriale.*
- *Faire des propositions visant à améliorer la cohérence et les synergies entre les politiques de développement économique territorial et les politiques d'aménagement du territoire, notamment les documents de planification que sont les schémas d'aménagement (SRADDT, SDADDT, SCOTS, PLUi, PNR, etc...).*
- *Permettre aux services de l'Etat en charge du suivi de l'élaboration ou de la révision de documents d'urbanisme de mieux appréhender les conséquences et les traductions des pistes d'évolution économique dans les outils de planification. Il s'agit notamment d'interroger le rôle de l'Etat en tant qu'acteur territorial, dans un contexte où l'Etat affiche son ambition de réinvestir le champ économique et renforce son intervention dans les dynamiques territoriales.*

Ce questionnement procède de constats largement partagés, notamment concernant les dynamiques contradictoires à l'œuvre en LR : une des régions de France les plus attractives en terme démographique, mais une région qui reste économiquement pauvre ; une région qui présente un PIB par habitant parmi les plus faibles au plan national, ceci en dépit d'une croissance soutenue ; une région qui crée plus d'emplois qu'en moyenne en France mais qui présente un taux de chômage parmi les plus élevés... en bref, la région LR présente un fonctionnement socio-économique singulier qu'il s'agira d'appréhender précisément pour proposer des pistes nouvelles en matière d'intégration de leviers multiplicateurs d'activités économiques dans les documents de planification territoriale.

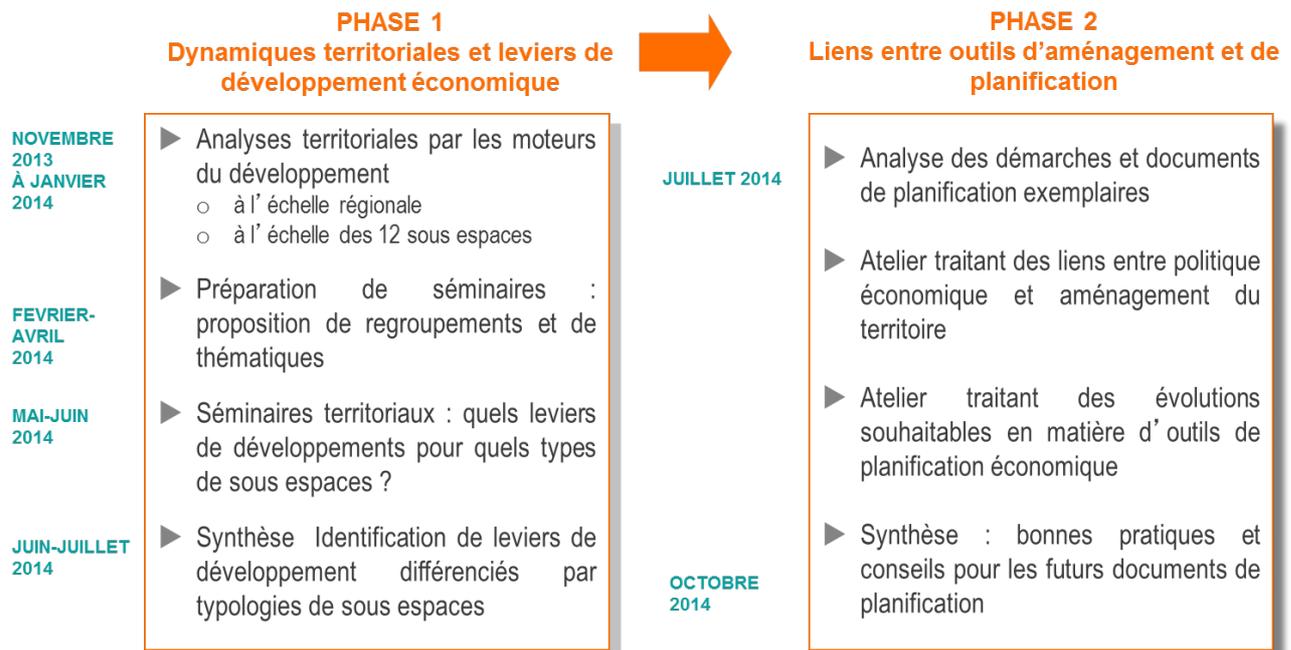
C. Déroulé de la mission

Dans ce contexte, la méthodologie validée s'appuie sur 2 temps :

- Temps 1 : Formaliser des sous espaces régionaux cohérent dans leur fonctionnement et couvrant le territoire, analyser les dynamiques économiques de la région Languedoc-Roussillon, construire une typologie de sous espace au regard des caractéristiques socio-économiques identifiées, identifier des leviers de développement économique en travaillant directement avec les acteurs des sous espaces dans le cadre d'ateliers territoriaux
- Temps 2 : Travailler sur les modalités envisageables de prise en compte voire de retranscription de ces leviers dans les documents d'aménagement et de planification cadre (SCOT, PLUI, SDADDT, SRADDT...)



D. Planning de réalisation :



E. Objet du présent document

Ce document est un rapport intermédiaire. Il vient clore la phase 1 "dynamiques territoriales et leviers de développement économique".

Il est structuré de la manière suivante :

- Approche régionale des dynamiques économiques (synthèse de documents et approche par les moteurs du développement).
- Bilan et apports des ateliers participatifs relatifs aux leviers de développement économique régionaux.
- Synthèse sur les leviers de développement économique
- Ouverture vers la phase 2 : liens avec les outils d'aménagement et de planification

Plusieurs "annexes" accompagnent ce rapport :

- Annexe 1 : méthodologie (construction de 12 sous espaces languedociens afin de conduire l'analyse par les moteurs du développement).
- Annexe 2 : diagnostic territorial, analyse régionale et détail par sous espaces.
- Annexe 3 : liste des participants aux ateliers

II. Approche régionale des dynamiques économiques

A. Synthèse du diagnostic territorial réalisé dans le cadre de notre démarche

Notre approche

- Construction de 12 sous espaces
- Analyse comparative des moteurs du développement des 12 sous espaces du Languedoc-Roussillon
- Analyse comparative des systèmes de consommation
- Analyse des transferts de masse salariale
- Synthèses Forces Faiblesses Opportunités Menaces par sous espace (présentes en annexe du document)

Les autres éléments du diagnostic territorial, tels que l'analyse du profil économique et de la cohésion sociale des territoires ont été utilisés lors de l'animation des séminaires. Ils ne sont pas repris ici pour faciliter la lecture.

L'analyse par les moteurs du développement

Explication méthodologique

Depuis une quinzaine d'années, les travaux développés par le chercheur Laurent Davezies ont permis de démontrer que les mécanismes du développement territorial répondaient à des logiques radicalement différentes de celles du développement macro-économique.

Alors qu'à l'échelle des nations, la variable clef du développement demeure le PIB, c'est-à-dire la création de richesses, au niveau local, c'est le revenu qui demeure la pierre angulaire. La relation croissance du PIB - croissance de l'emploi - réduction du chômage et de la pauvreté qui s'opère assez mécaniquement à l'échelle des nations (phénomène cependant de moins en moins évident et de plus en plus contesté par certains économistes) n'est pas nécessairement opératoire à des échelles géographiques plus fines. Il est fréquent d'observer des territoires bénéficiant d'une forte croissance de leur PIB et de l'emploi pâtir d'une détérioration manifeste de leur niveau de cohésion sociale. En d'autres termes, au niveau territorial, croissance ne signifie pas nécessairement développement.

L'approche par les moteurs du développement s'appuie sur l'idée que le développement d'un territoire s'opère dans un premier temps en fonction de sa capacité à capter des revenus à partir des territoires extérieurs (hors de de ses "frontières") et dans un second temps en fonction de son aptitude à redistribuer ces mêmes revenus sous forme de dépenses de consommation courante dans son économie locale pour stimuler ce que Laurent Davezies qualifie de secteur d'activité domestique¹...

¹ Pour éviter tout type de confusion, nous retiendrons la terminologie d'économie présentielle, largement diffusée aujourd'hui via les travaux de l'Insee et peut être moins connotée que celle d'économie domestique, souvent perçue de manière très restrictive, voire péjorative.

L'identification de 4 bases, moteurs de développement des économies locales

Les modalités de captation du revenu sont multiples. Laurent Davezies identifie quatre grands types de revenus captés hors « des frontières », qu'il qualifie de « revenus basiques » ou de « moteurs de développements », qui ont des fonctions et des ressorts différents :

- Les revenus basiques productifs ou Base productive exportatrice ;
- Les revenus basiques publics ou Base publique;
- Les revenus basiques résidentiels ou Base résidentielle ;
- Les revenus basiques sociaux ou Base sociale.



La Base productive exportatrice : composante mondialisée des économies locales

Les revenus basiques productifs exportateurs se composent des salaires, bénéfices industriels et commerciaux, bénéfices non commerciaux et agricoles des actifs qui travaillent dans des secteurs d'activité "exportateurs", c'est-à-dire qui ont pour vocation de produire des biens et des services vendus à l'extérieur du territoire. La Base productive constitue en quelque sorte la dimension compétitive des économies locales et demeure la composante la plus soumise aux aléas économiques conjoncturels et aux mouvements de restructuration.

Il est fondamental d'avoir à l'esprit que la **Base productive conditionne l'existence même des trois autres Bases** : sans croissance et création de valeur ajoutée, c'est effectivement tout l'équilibre du système national de redistribution inter-territoriale de richesses qui serait mis en péril.

La Base publique : un amortisseur de choc économique

Les revenus basiques publics se composent des salaires des actifs résidant sur le territoire et travaillant dans la fonction publique d'État, Territoriale et Hospitalière. Très peu sensible aux aléas économiques, la Base publique constitue un véritable amortisseur de choc pour les territoires en temps de crise. Les activités publiques se localisent en règle générale plutôt en fonction de la densité de population.

La Base résidentielle : moteur majeur des économies locales

Les revenus basiques résidentiels se composent des pensions de retraite, des dépenses touristiques marchandes et non marchandes (liées à la présence de résidents secondaires), des revenus des capitaux mobiliers et fonciers liés à la présence de leurs titulaires sur le territoire et des revenus dont bénéficient les actifs qui résident sur le territoire mais travaillent ailleurs (appelés revenus "dortoirs"). Le niveau et la dynamique de la Base résidentielle dépendent très largement des aménités des territoires (qualité du cadre de vie, ensoleillement, proximité de la mer ou de la montagne...). Au même titre que la Base publique, la Base résidentielle dépend de puissants mécanismes de redistribution inter-territoriaux.

La Base sociale : un vecteur implicite de réduction des disparités spatiales

Les revenus basiques sociaux (hors pensions de retraite qui sont intégrées dans la Base résidentielle) se composent des prestations sociales (ou transferts sociaux). Sont comptabilisés dans notre approche les transferts versés en espèces et en nature à des individus ou à des familles.

Les transferts sociaux assurent une fonction explicite de réduction des inégalités sociales et implicite de réduction des disparités territoriales. En général, sans que cela soit nécessairement mécanique, plus leur part est élevée dans l'ensemble des revenus basiques, plus les problèmes sociaux rencontrés sur les territoires sont aigus.

Construction de 12 sous espaces régionaux

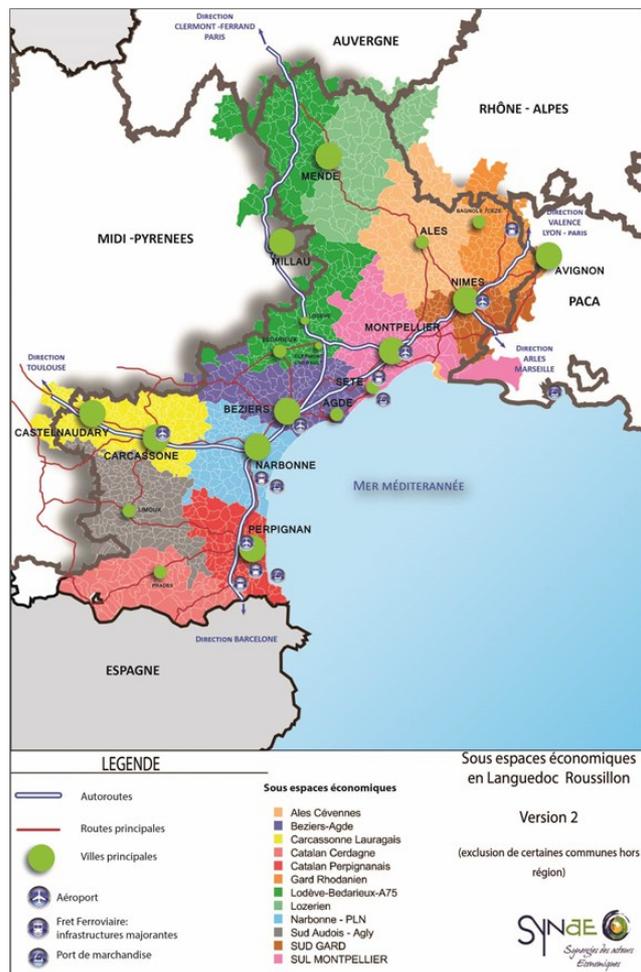
Afin de pouvoir mener une approche par les moteurs de développement, il convient d'analyser de manière plus fine les caractéristiques économiques et spatiales des différents sous-espaces qui composent l'espace régional.

Nous avons ainsi proposé de travailler sous la forme de sous-espaces régionaux. Les objectifs de cette démarche sont les suivants :

- Appliquer l'analyse par les moteurs de développement à chacun des sous espaces, pour mieux connaître la diversité des territoires économiques languedociens ;
- Repérer des typologies de sous espaces, c'est-à-dire, des sous-espaces qui partagent de nombreuses caractéristiques économiques et sociales communes ;
- Engager une démarche proactive avec les acteurs économiques œuvrant dans les 12 sous espaces régionaux et échanger sur l'adéquation entre les politiques de développement mises en place au niveau local et les caractéristiques économiques observées sur le territoire ;
- Identifier des leviers de développement économique adéquats selon tel ou tel profil économique de territoire.

La particularité de l'exercice réside dans la critères retenus pour construire les sous espaces. La note technique annexée précise la méthodologie de construction. Elle débouche sur l'identification de 12 sous espaces régionaux :

1. Alès-Cévennes
2. Gard Rhodanien
3. Sud Gard
4. Système urbain local Montpellier
5. Béziers-Agde
6. Lodève-Bedarioux-A75
7. Lozérien
8. Carcassonne Lauragais
9. Narbonne – PLN
10. Sud Audois - Agly
11. Catalan – Perpignanais
12. Catalan – Cerdagne



Les modèles types de développement des sous espaces

Compte-tenu des modalités de captation de richesses des territoires languedociens, quatre grandes familles de modèles de développement se dessinent dans la région :

- **Un modèle standard** – modèle dit « moyen »

Il est caractérisé par le poids relativement conforme à la moyenne des ZE françaises des différentes bases. Ce modèle ne s'observe qu'à l'échelle d'un seul territoire, celui du Gard Rhodanien. Ce type de modèle traduit en règle générale (mais pas de façon absolue) une forme d'équilibre entre le moteurs du développement plutôt porteuse en matière de développement (ce que nous chercherons à infirmer ou confirmer dans les sections qui suivent) ;

- **Un modèle de développement de type « social ».**

Ce modèle s'observe dans le seul territoire du Sud-Audois. Bien qu'également marqué par une assez nette sur-représentation des dépenses touristiques et dans une moindre mesure des pensions de retraite, ce type de modèle de développement est la traduction explicite d'un fort déséquilibre de ses moteurs du développement et d'une faible dynamique générale, notamment sur le plan social.

- **Les modèles de développement de type « touristique ».** Deux sous-types de modèles de développement touristiques peuvent être observés dans la région :

- Un modèle de développement de type « touristico-retraité » caractérisé par une nette sur-représentation des dépenses touristiques et des pensions de retraite. Il concerne les territoires de Lodève Bédarieux A 75, Narbonne PLN et Alès Cévennes ;
- Un modèle de développement de type exclusivement touristique. Il s'observe dans les territoires Catalan Cerdagne et Béziers Agde.

- **Les modèles de développement de type « public ».** On retrouve quatre sous-types de modèle dans cette catégorie :

- Un modèle de développement de type exclusivement « public », même si marqué par une sur-représentation modérée des dépenses touristiques. Ce modèle concerne le territoire de Montpellier/Sète qui, du fait de sa fonction de capitale régionale, assume une fonction de pôle administratif ;
- Un modèle de développement de type « publico-social » caractérisé par une sur-représentation manifeste des revenus publics et sociaux. Ce modèle s'observe dans les territoires Carcassonne Lauragais et Sud Gard. On notera également la sur-représentation modérée des pensions de retraite dans l'économie de ces territoires. Ce type de modèle de développement est la traduction d'un fonctionnement macro-économique local relativement déséquilibré et peu dynamique. La sur-représentation des revenus sociaux dans l'ensemble des revenus captés suggère que ces territoires sont affectés par des difficultés sociales relativement intenses ;
- Un modèle de développement de type « publico-touristique » qui se caractérise par une sur-représentation des revenus publics et des dépenses touristiques dans l'ensemble des revenus captés. Ce modèle s'observe dans les territoires du Lozérien et Catalan Perpignanais (on notera également pour ce dernier une sur-représentation modérée des pensions de retraite)

Qualification des modèles de développement des territoires languedociens (2010)

	Base productive exportatrice	Base publique	Base sociale	Base résidentielle	Composition économie résidentielle			Modèle de développement
					Pension de retraite	Dépenses touristiques	Revenus "dortoirs"	
Gard Rhodanien	100	90	97	102	104	89	102	Moyen
Montpellier/ Sète	96	183	104	87	108	125	26	Public (touristique)
Carcassonne Lauragais	80	167	122	89	124	65	47	Publico-social (retraite)
Sud Gard	93	135	119	91	116	64	64	Publico-social (retraite)
Lozérien	41	150	83	115	84	384	16	Publico-touristique
Catalan Perpignanais	66	126	97	107	119	246	12	Publico-touristique (retraite)
Sud Audois - Agly	59	99	110	109	129	173	51	Social (touristique)
Lodève-Bedarieux-A75	59	101	106	110	117	216	48	Touristico-retraité
Narbonne - PLN	61	89	94	115	114	285	27	Touristico-retraité
Alès Cévennes	65	105	109	107	129	192	32	Touristico-retraité
Catalan Cerdagne	28	80	75	132	98	413	37	Touristique
Béziers-Agde	58	92	88	118	107	311	33	Touristique

Source : Estimations OPC d'après Insee (Recensement de la population, DADS), DGI (Revenus catégoriels déclarés, IRCOM), Ministère du Tourisme

Lecture : lorsque l'indice est supérieur à 100, cela signifie que la catégorie de revenus est surreprésentée localement au regard de la moyenne des ZE françaises. A contrario, lorsqu'il est inférieur à 100, cela signifie qu'elle sous-représentée

Note : en rouge, les valeurs exprimant une très forte sous-représentation (indice inférieur à 70), en orange une sous-représentation modérée (entre 70 et 90), en gris des valeurs proches de la moyenne (entre 90 et 110), en vert clair un sur-représentation modérée (entre 110 et 130) et en vert foncé une très forte sur-représentation (plus de 130)

L'analyse des systèmes de consommation

La problématique de la consommation, pourtant abondamment traitée à l'échelle macro-économique (c'est elle qui tire notre croissance depuis de nombreuses années) est totalement mise de côté à l'échelon territorial. Au point qu'aucune statistique n'est produite sur le sujet au niveau local. Nous nous sommes donc livrés à la construction d'indicateurs permettant d'aborder ce sujet à différentes échelles géographiques. Trois types d'indicateurs ont été élaborés :

- **le potentiel de captation de richesses** : cet indicateur permet d'appréhender le degré d'attractivité d'un territoire à travers sa capacité à capter de la richesse à l'extérieur de son périmètre. Il est calculé en rapportant le volume total de revenus captés (revenus basiques) à la population résidente. Plus l'indicateur est important, plus cela signifie que le potentiel de captation est élevé.
- **l'effet multiplicateur** : cet indicateur permet d'appréhender le degré de redistribution des revenus captés par un territoire dans son économie locale ; autrement dit la propension à consommer localement. Il est calculé en rapportant le volume total de revenus captés à l'extérieur (revenus basiques) au nombre d'emplois appartenant au champ de l'économie présentielle. Exprimé en euros, il peut se lire comme le volume de revenus basiques nécessaire pour la création d'un emploi présentiel supplémentaire. Attention : contrairement au potentiel de captation, plus le montant exprimé par l'effet multiplicateur est important, plus cela signifie qu'il est faible et inversement
- **le taux de couverture en emplois présentiels** : cet indicateur permet de mesurer la densité en emplois présentiels sur un territoire. Il est calculé en rapportant le nombre d'emplois présentiels à la population résidente.

Cinq grands types de modèles de consommation apparaissent dans les territoires languedociens au regard de leurs différentes modalités de fonctionnement. Il est possible de regrouper ces différents modèles en deux grands groupes :

- ➔ les modèles au fonctionnement plutôt déséquilibré et générateur de faibles densités en emplois dans les secteurs présentiels ;
- ➔ les modèles au fonctionnement plutôt équilibré et générateur de fortes densités en emplois dans les secteurs présentiels.

Les modèles générateurs d'une faible densité en emplois présentiels :

- Un modèle de consommation marqué par de profonds dysfonctionnements liés à un faible potentiel de captation de richesses (les territoires concernés captent moins de richesses en provenance de l'extérieur qu'en moyenne) et un faible effet multiplicateur (i.e. une faible propension à redistribuer la richesse captée dans les circuits économiques locaux sous la forme de dépenses de consommation) ; combinaison qui génère une faible densité en emplois présentiels (taux de couverture). Ce modèle concerne trois territoires : Sud Audois – Agly, Alès Cévennes et Lodève Bédarieux A75 ;
- Un modèle au fonctionnement sous-optimal marqué par un faible potentiel de captation et un bon effet multiplicateur (cependant insuffisant pour compenser le déficit en captation de richesses) ; combinaison qui génère au final une faible densité en emplois présentiels. Ce modèle s'observe dans deux territoires : Carcassonne Lauragais et Sud Gard. Il est assez caractéristique des territoires urbains à faible attractivité globale (illustrée par le faible potentiel de captation) mais qui profite cependant d'une certaine forme d'attractivité commerciale liée à leur fonction de pôle de consommation ;
- Un modèle de consommation au fonctionnement lui aussi sous-optimal mais marqué par un fort potentiel de captation et un très faible effet multiplicateur, combinaison qui génère une faible densité en emplois présentiels. Ce modèle concerne 4 territoires : Gard Rhodanien, Narbonne PLN, Béziers Agde et Catalan Perpignanais. Ce modèle est caractéristique des

territoires attractifs mais pénalisés par une forte évasion commerciale ; évasion qui impacte négativement les créations d'emplois dans les secteurs d'activité présentsiels ;

Les modèles générateurs d'une forte densité en emplois présentsiels :

- Un modèle de consommation marqué par un potentiel de captation inférieur à la moyenne et un très bon effet multiplicateur (qui compense le déficit en captation de richesses) ; combinaison qui génère au final une forte densité en emplois présentsiels. Ce modèle concerne uniquement le territoire de Montpellier/ Sète.
- Un modèle de consommation marqué par un très fort potentiel de captation de richesses qui compense un faible effet multiplicateur ; combinaison qui génère une forte densité en emplois présentsiels. Ce modèle concerne les territoires Catalan Cerdagne et Lozérien.

Approche synthétique du fonctionnement des systèmes de consommation des territoires languedociens (2010)

	Potentiel de captation (en €)	Effet multiplicateur (en €)	Taux de couverture (pour 100 hab.)	Synthèse
Sud Audois - Agly	13 582 €	156 120 €	8,7	- - -
Ales Cévennes	13 699 €	126 726 €	10,8	- - -
Lodève-Bedarieux-A75	14 108 €	106 768 €	13,2	- - -
Carcassonne Lauragais	12 234 €	95 814 €	12,8	- + -
Sud Gard	12 516 €	90 624 €	13,8	- + -
Gard Rhodanien	15 320 €	170 290 €	9,0	+ - -
Narbonne - PLN	15 885 €	129 325 €	12,3	+ - -
Béziers-Agde	17 011 €	135 029 €	12,6	+ - -
Catalan Perpignanais	15 464 €	112 586 €	13,7	+ - -
Montpellier/ Sète	14 297 €	82 921 €	17,2	- + +
Catalan Cerdagne	19 921 €	131 724 €	15,1	+ - +
Lozérien	18 152 €	100 621 €	18,0	+ - +

Moyenne ZE Languedoc Roussillon	16 063 €	105 774 €	14,1
Moyenne ZE françaises	14 998 €	99 623 €	15,1

Source : Estimations OPC d'après Insee (Recensement de la population, DADS,), DGI (Revenus catégoriels déclarés, IRCOM), Ministère du Tourisme et URSSAF

Avertissement : l'effet multiplicateur doit se lire à l'envers. Plus sa valeur est élevée, plus cela signifie qu'il est faible et inversement

REMARQUE : Un point essentiel à retenir concernant cette approche des systèmes de consommation est le suivant : le modèle de consommation (capacité à consommer sur place la richesse captée,) n'est pas corrélé avec le modèle de développement (capacité à capter des revenus). Ce point est illustré dans le tableau annexé n°1 qui croise l'approche en terme de « moteurs de développement » et celle en terme de « systèmes de consommation ».

Les interdépendances territoriales entre les sous espaces

Le diagnostic territorial met en avant un autre phénomène : celui des transferts de masse salariale d'un territoire à un autre. Ce phénomène est quantifiable par une approche des revenus : quels sont les revenus captés par un territoire dans le quel réside un actif ne travaillant pas sur le territoire en question ?

Autrement dit :

- Certains territoires bénéficient de revenus distribués par un territoire voisin, car ils ont su attirer des actifs qui résident et consomment en partie leur revenu sur leur territoire de résidence.
- D'autres territoires au contraire, et le cas est flagrant pour Montpellier/ Sète, distribuent énormément de masse salariale à des actifs résidents en dehors de l'agglomération. Le rapport relève donc que « *le territoire de Montpellier joue un rôle pivot dans les mécanismes de redistribution de richesses au sein de la région* »

Ces transferts sont illustrés par le tableau et la carte présentés ci-après.

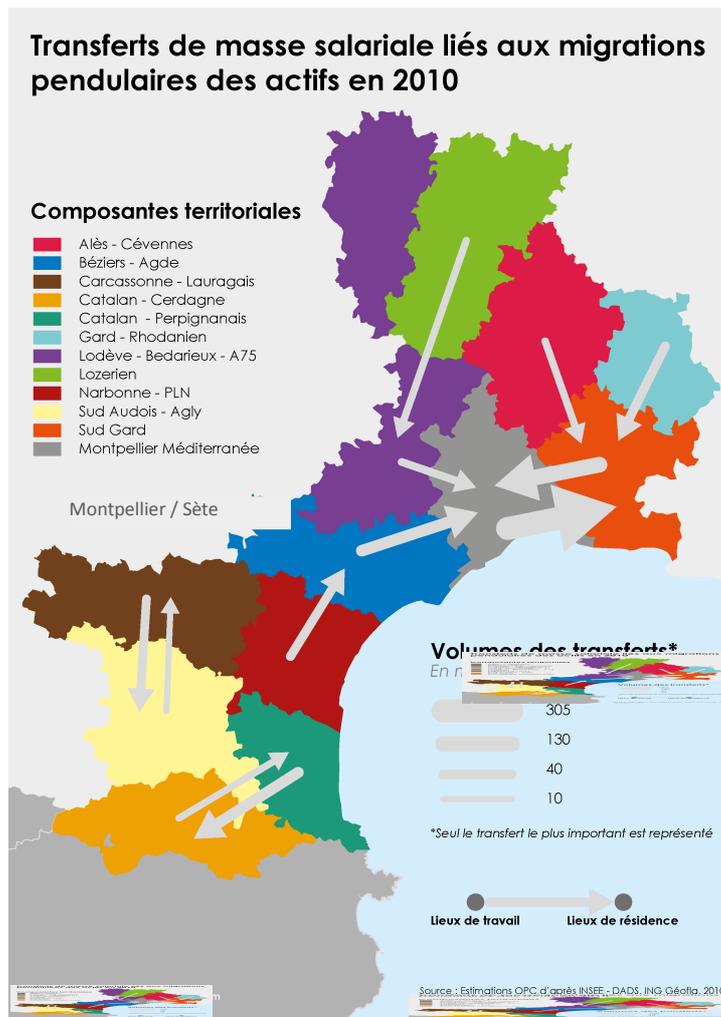
Détail des transferts de masse salariale entre les territoires de Languedoc Roussillon (2010)



Lieu de résidence

	Ales Cévennes	Beziers-Agde	Carcassonne Lauragais	Catalan Cerdagne	Catalan Perpignais	Gard Rhodanien	Lodève-Bedarieux-A75	Lozerien	Montpellier/ Sète	Narbonne - PLN	Sud Audois - Agly	Sud Gard	Evasion totale
Ales Cévennes	560 893 619				91 555	8 954 377	822 296	629 538	5 778 016			23 370 947	600 540 348
Beziers-Agde	43 449	1 080 941 704	775 143		2 277 330		16 774 127		62 615 816	28 048 760	137 827	2 461 682	1 194 075 838
Carcassonne Lauragais		4 279 662	656 198 275		1 506 881			185 188	1 754 376	35 672 080	35 748 495	439 095	735 784 052
Catalan Cerdagne				167 988 978	20 764 473				101 345	68 618	2 500 449		191 423 863
Catalan Perpignais		2 619 367	1 593 029	58 341 296	1 823 251 815		98 937		4 440 890	17 039 809	27 439 170	917 864	1 935 742 177
Gard Rhodanien	11 615 939					560 604 292	138 922		1 872 297			40 507 842	614 739 292
Lodève-Bedarieux-A75		23 355 679					303 101 224		28 571 371			581 514	366 413 021
Lozerien	2 533 529	127 677					24 245 860	197 041 017	1 290 998			517 898	225 756 979
Montpellier/ Sète	26 710 480	201 685 754	12 736 973	3 394 017	30 021 581	10 569 607	72 462 884	2 679 699	4 016 988 518	20 714 733	1 736 074	305 330 009	4 705 030 329
Narbonne - PLN		38 067 961	24 025 799	528 039	18 603 276				3 687 122	562 928 044	1 646 319	554 187	650 040 747
Sud Audois - Agly			10 701 030	1 936 732	9 365 078					379 944	114 503 297		136 886 081
Sud Gard	84 716 206	2 958 392	299 919		1 353 980	108 052 167	4 607 568	799 644	133 540 908	558 989		1 798 131 965	2 135 019 738
Importation totale	687 290 864	1 354 036 196	706 330 168	232 189 062	1 907 235 969	688 317 471	422 251 818	211 223 649	4 260 641 657	665 410 977	183 711 631	2 172 813 003	13 491 452 465

Source : Estimation OPC d'après Insee – DADS



Les transferts de masse salariale entre les territoires de la région Languedoc Roussillon (2010) : synthèse

	Evasion totale	Importation totale	Solde	Evasion en % de la MSLT	Captation en % de la MSLR
	(A)	(B)	(A - B)	(A / MS au lieu de travail)	(B / MS au lieu de résidence)
Montpellier / Sète	688 041 811 €	243 653 139 €	-444 388 672 €	13,5%	5,0%
Carcassonne Lauragais	79 585 777 €	50 131 893 €	-29 453 884 €	8,9%	4,9%
Catalan Perpignanais	112 490 362 €	83 984 154 €	-28 506 208 €	5,4%	4,0%
Lozérien	28 715 962 €	14 182 632 €	-14 533 330 €	11,1%	5,5%
Narbonne - PLN	87 112 703 €	102 482 933 €	15 370 230 €	11,9%	12,8%
Sud Gard	336 887 773 €	374 681 038 €	37 793 265 €	13,8%	13,8%
Catalan Cerdagne	23 434 885 €	64 200 084 €	40 765 199 €	10,2%	22,7%
Sud Audois - Agly	22 382 784 €	69 208 334 €	46 825 550 €	12,5%	27,9%
Lodève-Bedarieux-A75	63 311 797 €	119 150 594 €	55 838 797 €	13,9%	21,7%
Gard Rhodanien	54 135 000 €	127 713 179 €	73 578 179 €	6,2%	10,2%
Alès Cévennes	39 646 729 €	126 397 245 €	86 750 516 €	5,6%	14,3%
Béziers-Agde	113 134 134 €	273 094 492 €	159 960 358 €	8,4%	17,1%

Source : Estimation OPC d'après Insee – DADS

Note de lecture : le territoire de Montpellier/ Sète a vu « s'évader » de son périmètre plus de 688 millions d'euros de masse salariale, a capté plus de 243,6 millions de MS, soit une perte nette (solde) de - 444,3 millions d'euros. Le montant de l'évasion représente 13,5 % de la masse salariale générée par les activités économiques locales tandis que le montant de la captation ne représente « que » 5 % de la masse salariale des actifs qui résident sur le périmètre.

En synthèse : les grandes tendances régionales observées dans le cadre de notre approche

Dans l'ensemble, la région Languedoc et ses territoires apparaissent comme des territoires au profil largement résidentiel et particulièrement sous-productif, c'est à dire marqués par une orientation économique très présente, symptomatique d'une forte dépendance à la consommation locale, et d'un faible niveau de compétitivité.

Si ces caractéristiques ne constituent pas un phénomène nouveau et sont d'ores et déjà connus des acteurs locaux, les éléments que nous avons produits nous permettent d'identifier d'autres tendances de fond sans doute tout aussi importantes.

- Tendance 1 : Il est extrêmement difficile pour les territoires, en particulier en région LR, de combiner économie productive exportatrice et économie touristique ;
- Tendance 2 : L'économie résidentielle des territoires languedociens est fortement dépendante de l'économie touristique ;
- Tendance 3 : Cette économie résidentielle joue un rôle pivot dans le processus de captation de richesses pour les territoires languedociens , notamment via le tourisme ;
- Tendance 4 : il existe de fortes disparités de consommation sur les territoires, avec parfois, une évasion commerciale forte, qui ne permet pas de transformer en emplois (dans le commerce) des revenus captés à l'extérieur du territoire.
- Tendance 5 : Les territoires qui présentent les profils les plus productifs apparaissent globalement comme les moins attractifs en matière de captation de richesses ;
- Tendance 6 : Les territoires au profil les plus productifs sont ceux qui enregistrent en moyenne les plus lourdes difficultés sociales ;
- Tendance 7 : Les revenus « dortoirs » (populations résidants sur le territoire, mais n'y travaillant pas) ne sont pas captés sur les territoires de résidence, mais bien souvent par les grandes agglomérations voisines qui font office de pôle de consommation.

B. Prise en compte du schéma régional de développement économique (SRDE)²

Points principaux issus du diagnostic du SRDE

Plusieurs caractéristiques socio-économiques régionales ont été étudiées

- Un tissu économique à forte dominante présentielle : au sens INSEE du terme, 73% des emplois salariés relèvent de la sphère présentielle. Le rapport diagnostique soulève que *"cette tendance devrait perdurer avec le maintien de l'attractivité démographique et touristique de la région"*
- Une forte croissance de l'emploi et une progression significative du chômage. En effet, malgré le fait que la région soit la deuxième plus dynamique de France en matière de création d'emploi, cela ne suffit pas à stabiliser la courbe du chômage, bien au contraire : avec une moyenne de 12.6% en 2013, la région LR supporte un taux très fort de chômage, qui s'explique en grande partie par son attractivité démographique (la région produit moins d'emplois qu'il ne serait nécessaire pour proposer un emploi à tous, présents et nouveaux résidents qui arrivent en masse chaque année).
- Un très fort taux de TPE, notamment sans salarié, largement supérieur aux moyennes nationales.
- Un capital humain à améliorer. La population active est en croissance, mais de façon plutôt modérée par rapport au contexte national.
- La saisonnalité induite par le tourisme et l'agriculture ne favorise pas les statistiques de l'emploi du point de vue de la pérennité et de la qualification des postes proposés en région. De plus cette population active apparaît comme faiblement qualifiée, même si les niveaux de diplômes des actifs ont eu tendance à s'améliorer entre 1999 et 2010.
- Un potentiel de développement à forte densité intellectuelle et d'innovation. Le rapport précise que *"la région peut se prévaloir d'atouts réels dans les services cognitifs et dans les fonctions d'emploi dites d'innovation"*. Il est toutefois relevé que les potentiels de développement sont très inégalitaires d'un sous espace régional à un autre et que l'on observe de fortes polarités (Montpellier, Gard Rhodanien, Nîmes, Perpignan). De manière générale, hors Montpellier et Gard Rhodanien, le SRDE pointe un déficit d'emplois R&D sur l'espace régional.

En terme de spécialisation, (étudiées sous forme de poids des activités dans l'emploi total)

- le diagnostic révèle sans surprise que les principales spécialisations régionales trouvent leur source dans l'économie dite "présentielle" : le tourisme, la santé humaine, l'action sociale et la construction, le commerce constituent les créneaux de spécialisation les plus forts, tant en volume d'emploi, qu'en progression entre 2008 et 2012.
- Des spécialisations "de niche" sont repérées : énergies, agriculture, agro-alimentaire et industries manufacturières. Toutefois, il ne s'agit pas de filières complètes avec des chaînes de valeur régionales totalement intégrées.

² NB : l'ensemble des éléments traités dans ce point A sont des éléments issus de la démarche "schéma régional de développement économique – SRDE" du Languedoc-Roussillon. Il s'appuie donc fortement sur les documents publiés par la région LR : SRDE, site internet 3S

En termes d'approche spatiale, le diagnostic a été travaillé sur la base des zones d'emplois³. Il révèle plusieurs typologies de sous-espaces

- 3 zones dites "*servicielles rurales et de services collectifs*", principalement orientées autour des secteurs primaires (agriculture, viticulture), la construction et les services collectifs (administrations, santé, éducation, transports). On y retrouve Carcassonne, Limoux et la Lozère.
- 7 zones dites "*servicielles, touristiques et de proximité*", qui sont spécialisées dans l'artisanat productif, les services logistiques, les services immatériels de consommation finale (dont le tourisme) et les services de proximité. Sont classés dans cette catégorie : Agde-Pezenas, Beziers, Ceret, Ganges, le Vigan, Narbonne, Prades et Sète.
- 4 zones *servicielles urbaines* qui accueillent des services logistiques, de proximité, ainsi que des services cognitifs des activités support. Il s'agit des zones d'Alès, Nîmes, Montpellier et Perpignan.
- Enfin, 2 zones sont classifiées "*industrielles*", mais présentent des caractéristiques différentes :
 - Bagnols sur Cèze d'une part, avec des activités exportatrices peu délocalisables liées au secteur de l'énergie (CEA Marcoule notamment) ;
 - Clermont l'Hérault-Lodève, spécialisé dans le secteur primaire et l'industrie domestique.

Le rapport souligne, dès le diagnostic, que compte tenu de la diversité des profils de territoires, et de la très forte polarisation de l'activité industrielle, "*la mise en relation des espaces, l'animation de leur complémentarité constitue un enjeu*".

Enfin, le diagnostic effectue un zoom sur les activités de services, compte-tenu de leur part prépondérante dans l'emploi total (85,3 %)

- L'analyse débute par une définition de 6 catégories de services, et par une identification du poids de chacune d'entre elles en région.
- Cet exercice permet de mettre en avant une prépondérance des services de proximité, destinés à servir les résidents du territoire (services publics, commerces, sécurité, propreté etc...). Ces services sont considérés comme étant majoritairement à faible valeur ajoutée.
- A contrario, les services à forte valeur ajoutée (activités cognitives, investissements immatériels) sont jugés sous représentés, notamment au regard du potentiel de développement régional en matière d'innovation.
- Une remarque similaire est effectuée concernant le tourisme : "*il y a un différentiel important entre le potentiel de développement régional et sa traduction en nombre d'emplois*".
- Concernant ces 2 derniers points (activités cognitives et tourisme), le rapport insiste sur le potentiel de développement d'emplois en région.

³ Au sens INSEE

Principaux défis et enjeux de développement issus du SRDE

A de nombreuses reprises, l'attractivité résidentielle du territoire a été relevée dans le diagnostic. Le SRDE fait remarquer que *"le mécanisme keynésien de multiplication des dépenses de consommation joue ici à plein : les revenus dépensés localement suscitent la création d'emploi et de revenus..."*.

Toutefois, concernant cette économie présentielle, le SRDE relève que *"les mécanismes sur lesquels elle repose peuvent fragiliser à terme le territoire"*. Les explications données sont multiples :

- Il s'agit d'un mode de développement qui sollicite fortement les ressources publiques, dans un contexte où celles-ci tendent à s'amoinrir.
- Les services de proximité "dégagent une valeur ajoutée faible et sont très dépendants de la demande locale".
- Plusieurs éléments de contexte fragilisent les activités présentielles: crise économique, changement des habitudes de consommation, diminution des dépenses publiques, concurrence accrue des destinations touristiques.

Le SRDE identifie donc un enjeu primordial pour la région LR : ***"faire valoir ses atouts résidentiels [...] en sus des atouts productifs."*** Et de poursuivre par ***"la complémentarité et l'interdépendance entre ces deux sphères de l'économie sont le garant d'un développement équilibré du territoire."***

Considérant ces enjeux, le SRDE est résolument orienté vers une politique de l'offre, tant sur les produits que sur les services de la région LR, à condition d'orienter cette politique vers la création d'activités à plus forte valeur ajoutée et vers de nouveaux marchés. Le SRDE insiste bien sur le fait que cette politique de l'offre concerne aussi bien l'économie productive que l'économie présentielle.

Les leviers de développement issus du SRDE

En réponse aux enjeux repérés, le SRDE a établi un plan d'actions, dénommé "Structurer l'économie présentielle, soutenir la compétitivité de l'économie productive". Il s'organise autour d'axes et de sous-axes dont l'armature est la suivante :

Accompagner les petites entreprises vers des services d'excellence

- Déployer une offre présentielle de qualité, intelligente, durable et équilibrée, sur l'ensemble du territoire
- Orchestrer la montée en gamme de l'offre touristique
- Consolider une économie de proximité inclusive et solidaire
- Accompagner les TPE aux moments clés de leur développement pour une croissance durable

Soutenir l'économie productive vers toujours plus de compétitivité

- Faire de la 3S un levier de croissance intelligente pour l'économie dans son ensemble (7 domaines clés repérés)
- Faire de la transition écologique, numérique et énergétique des marqueurs d'identité régionale et de développement
- Passer des projets aux marchés
- Exporter plus et pour longtemps
- Une stratégie d'investissement durable au service de l'économie
- Accompagner l'entreprise aux moments clés de son développement et dans la durée

Une nouvelle proposition de gouvernance

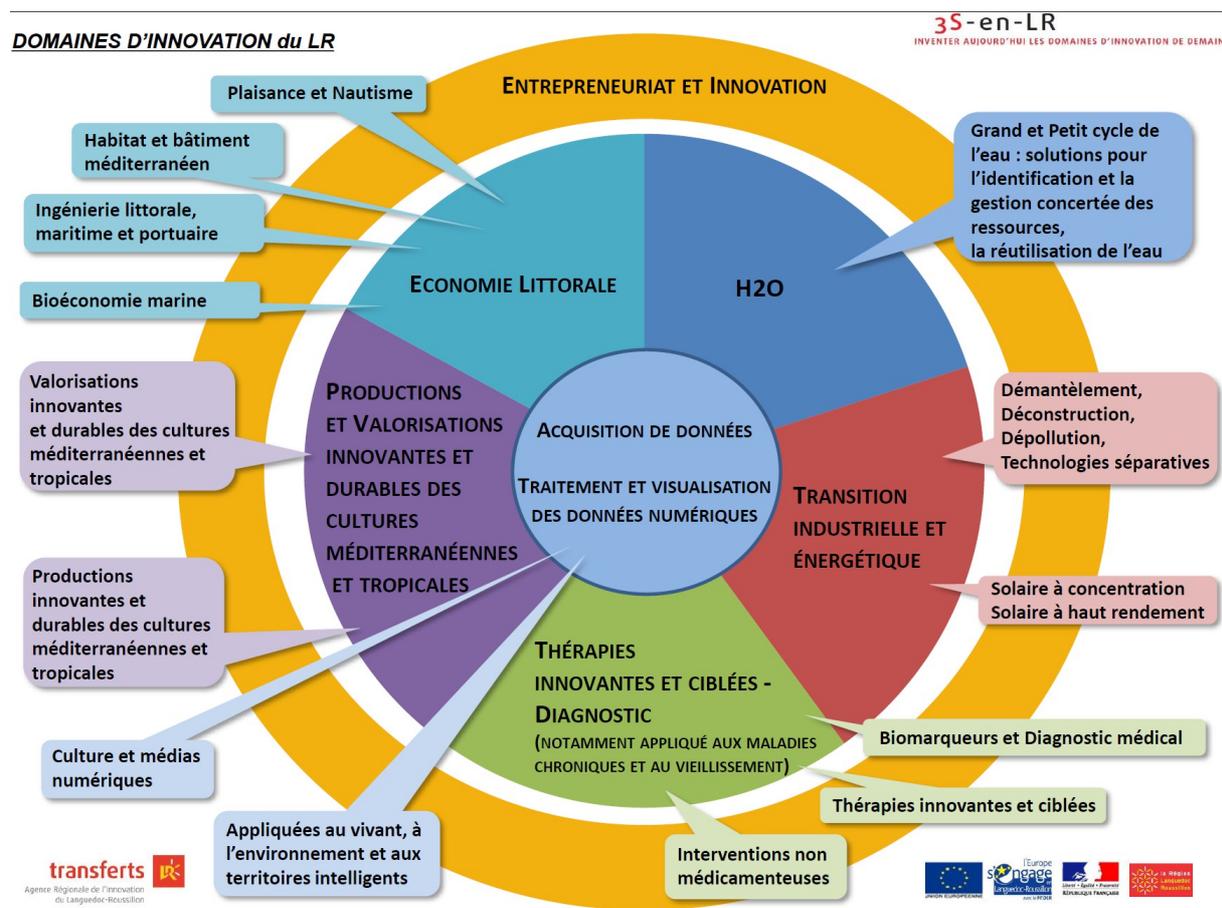
- La région, chef de file....
- Au service de ses territoires et de leurs spécificités
- Améliorer la performance du dispositif à l'international

Zoom sur l'approche 3S⁴

Dans le cadre de la prochaine programmation des fonds européens 2014-2020, l'Union Européenne a demandé aux régions d'élaborer une stratégie de recherche et d'innovation de spécialisation intelligente (Smart Specialisation Strategy, dite 3S).

Chaque région doit identifier les domaines vers lesquels seront fléchés prioritairement vers les fonds FEDER (Fonds Européens de Développement Régional).

Au terme d'une intense concertation, l'Etat et la Région Languedoc-Roussillon ont défini 7 domaines d'innovation, visibles dans le schéma ci-après, pour lesquels la région dispose d'atouts différenciants, d'un potentiel de croissance et entend se positionner parmi les leaders européens.



Cette approche permet d'identifier les leviers de positionnement de la région LR sur des domaines d'activités cibles. Les points à retenir de cette approche sont les suivants :

- Une réelle volonté de sortir de la logique "filière", au travers d'une approche plus décloisonnée (raisonnement sous forme de thématiques, elles-mêmes interconnectées).
- Un volet "entrepreneuriat et innovation", transverse à tous les autres domaines.
- Derrière chaque domaine, des ambitions et des plans d'actions déjà définis, et s'appuyant sur des réseaux existants.

4 Sources : SRDE + site web : www.3s-en-lr.com

C. Scénario de développement économique régional : comment adapter les ressources régionales aux différents sous espaces languedociens ?

Démarche régionale (SRDE) et démarche DREAL : où sont les articulations ?

- En matière de diagnostic, le SRDE fait beaucoup référence à l'économie présentielle et à l'économie productive. Sans surprise, et en parfaite adéquation avec le diagnostic réalisé pour la DREAL, le SRDE relève la très forte prédominance de l'économie "présentielle" en Languedoc-Roussillon. L'approche menée pour la DREAL permet d'affiner ce sujet en étudiant, non pas deux, mais quatre bases, en décrivant par ailleurs les équilibres qui s'opèrent entre ces bases, en précisant enfin quels sont les moteurs du développement des différents territoires.
- Sur cette base, il a été possible de constituer des ensembles territoriaux cohérents (au regard des caractéristiques relevées concernant les moteurs du développement et leurs équilibres), en regroupant les 12 sous espaces initiaux en 5 ensembles ;
- Fort de ce matériau complémentaire au diagnostic du SRDE, la DREAL a pu lancer une démarche spécifique, visant la mobilisation d'acteurs dans les 5 ensembles autour de la thématique "économie et aménagement". Pour ce faire, des ateliers de travail ont été mis en œuvre et ont donné l'occasion de débattre de la question des moteurs du développement économique dans les territoires et de leur traduction spatiale.

Au final, l'approche a donc permis d'une part de bâtir les regroupements territoriaux nécessaires à un travail de mobilisation de grande ampleur et d'autre part, de mettre en exergue et en débat les caractéristiques propres à chacun de ces ensembles lors d'ateliers de travail.
- Les ateliers ont donné également l'occasion de débattre de la manière dont les territoires pourraient mieux s'approprier des stratégies "supra-territoriales" dont le SRDE. Comment transposer ces programmes dans les territoires, en tenant compte de leur diversité ?
- Soulignons ici que le travail réalisé lors de l'élaboration du SRDE, en particulier concernant la 3S a permis de répondre à une partie des questions sur les "leviers de développement" en ce qui concerne les domaines d'activités cibles. Ces domaines largement identifiés dans le schéma régional et traduits en positionnement et plan d'actions ont pu en effet nourrir les échanges, notamment lors d'un atelier spécifique qui a traité des questions relatives aux « clusters et filières » et particulièrement de la problématique d'interface entre les réseaux d'entreprises et les territoires.

Typologie de territoires et moteurs de développement, des corrélations peu évidentes

Le diagnostic territorial mené sur les 12 sous espaces nous présente des profils de territoires variés, qui articulent les 4 bases de manière totalement différentes. On retrouve dans notre analyse la très forte dépendance à l'économie résidentielle, mais dont la constituante varie d'un territoire à un autre (touristique, retraités, dortoir). Quand bien même la manière de capter des richesses peut être similaire, la manière de les redistribuer peut être totalement différente, ce qui explique en partie que les indicateurs sociaux diffèrent fortement d'un sous espace à un autre.

Au final, à la question « des modèles économiques peuvent-ils être associés à des profils types de sous espaces ? » la réponse est plutôt complexe :

- Ce qui interpelle dans le diagnostic, c'est qu'à un profil géographique de territoire (littoral, arrière-pays, urbain, périurbain;...) ne correspond pas instantanément un modèle économique type : les 4 bases des moteurs de développement ne s'articulent pas de la même manière.
- Cela signifie que de nombreux facteurs de développement sont construits par les acteurs territoriaux, et que le modèle économique d'un sous espace ne dépend qu'en partie de ses caractéristiques intrinsèques.
- Cela s'explique aussi car les 12 sous espaces étudiés, à l'échelle où nous les avons travaillés, regroupent plusieurs profils géographiques. Exemple : le sous espace Narbonne/PLN est composé d'une agglomération, d'un arrière-pays et d'un littoral. Mais nous voyons ici directement l'intérêt de travailler sur ces échelles, qui correspondent à des réalités d'actions, notamment au sein des SCOT. Dans les territoires de projet (intercommunalités, SCOT), il faut prendre en compte la pluralité des territoires pour travailler le développement économique sous toutes ses formes. Et ceci est d'autant plus vrai avec l'élargissement des périmètres des intercommunalités qui ne peuvent plus concentrer leurs actions uniquement dans leurs cœurs urbains.

III. Les ateliers de travail dans les sous espaces

A. Objectifs et organisation des ateliers

Objectifs

A la suite de l'identification des sous espaces, cinq ateliers territoriaux intitulés « Mieux aménager pour mieux développer » et un atelier Filières et Clusters ont été organisés. Ces ateliers avaient plusieurs objectifs :

- se rapprocher du terrain et travailler avec les acteurs économiques locaux pour appuyer la démarche sur les réalités spécifiques de leur territoire
- produire une réflexion collective visant d'une part l'identification de leviers de développement économique dans les sous espaces et d'autre part, l'émergence de nouvelles pratiques, plus efficaces pour répondre aux besoins des entreprises en matière d'aménagement et de planification territoriale.

L'atelier « Filières et Clusters » avait pour objectif plus spécifique d'identifier comment est traitée la dimension territoriale dans les actions des filières/clusters ?

Organisation

Chacun des 5 ateliers territoriaux a regroupé plusieurs sous espaces :

- Entre spécificités et complémentarités : Sud Gard / Alès Cévennes
- Les espaces carrefour : Narbonne / Béziers
- Les espaces ruraux et périurbains : Lozérien, Lodève-Bédarieux, Sud Audois-Agly et Carcassonne-Lauragais
- L'espace Métropolitain Montpellier / Sète
- Les espaces catalans (Catalan-Cerdagne et Catalan Perpignanais)

Ces regroupements ont été faits sur la base des typologies de territoire constituées à partir de l'analyse des moteurs de développement et de la connaissance pratique des différents territoires.

Ont été conviés à chacun des ateliers territoriaux des participants représentatifs des territoires concernés, à savoir des représentants de Communautés de Communes, de Communautés d'Agglomération, de syndicats de SCOT, des techniciens en charge du développement économique et de l'aménagement, des représentants des chambres consulaires, des représentants d'agences publique et/ ou parapublique (agence d'urbanisme, agence de développement économique local ...) et des entreprises.

L'atelier Filières et Clusters visait plus spécifiquement des représentants de Clusters et de Pôles de Compétitivité.

Animation

Chaque atelier a été organisé en 2 temps :

- un temps en plénière de présentation de la démarche et de restitution des principaux enseignements des analyses territoriales par les moteurs du développement
- un temps d'échanges en sous-groupes animés de façon différente selon le nombre de participants et selon le type d'atelier (ateliers territoriaux / atelier Filière et Clusters). Les ateliers territoriaux ont été animés selon les principes de la boucle de progrès. Il s'agissait de faire travailler des groupes d'acteurs sur plusieurs thématiques dans le cadre d'un processus en 3 temps :
 - ➔ 1^{er} temps : travail collaboratif sur les constats = poser un diagnostic
 - ➔ 2^{ème} temps : enjeux et priorités = identifier les défis à relever
 - ➔ 3^{ème} temps : pistes de progrès / bonnes pratiques = repérer ce qui marche et définir des leviers d'action

Thématiques des ateliers territoriaux

Les thématiques des ateliers territoriaux étaient les suivantes :

- Conditions d'accueil des entreprises : comment mieux répondre à la demande, mieux anticiper les besoins ?
- Développement économique : quels leviers de croissance aujourd'hui et demain ?

Une thématique complémentaire sur la coopération a été abordée pour 2 ateliers territoriaux :

- Pour l'atelier Sud Gard / Alès Cévennes, la thématique de la coopération a questionné le Pôle métropolitain Alès Nîmes : est-ce un développement conjoint et/ ou développement intégré ?
- Pour l'atelier sur les espaces carrefour Narbonne / Béziers, la thématique a été abordée sous l'angle suivant : « le quadrilatère : quelles réalités économiques communes, quelles perspectives en matière de projets communs »

L'atelier Filières et Clusters

L'atelier **Filières et Clusters** avait quant à lui un format différent du fait du thème et des participants. Il a été animé en 2 temps : un premier temps d'échange sur les actions et relations des Clusters / Filières/ Pôles de Compétitivité avec les territoires. Un second temps de travail en sous-groupes a permis d'échanger sur la question de l'intégration d'un axe de coopération territoriale dans les plans d'actions.

B. Bilan relatif à la participation

Nombre de participants

Six ateliers ont eu lieu entre le 20 mai et le 12 juin 2014. Ils ont rassemblé en tout une centaine de personnes, soit une moyenne de 17 participants « actifs » (hors animateurs et hors DREAL) par atelier.

Atelier	Date	Nombre de participants
Entre spécificités et complémentarités : Sud Gard / Alès Cévennes	20 mai 2014	23
Les espaces carrefour : Narbonne / Béziers	27 mai 2014	16
Les espaces ruraux et périurbains : Lozérien, Lodève-Bédarieux, Sud Audois- Agly et Carcassonne-Lauragais	3 juin 2014	13
Les Espaces Catalans (Catalan-Cerdagne et Catalan Perpignanais)	5 juin 2014	20
L'espace Métropolitain Montpellier / Sète	10 juin 2014	12
Atelier Filières et Clusters	12 juin 2014	11

La mobilisation a été importante sur les sous espaces Sud Gard / Alès Cévennes, Narbonne / Béziers et Catalan-Cerdagne / Catalan Perpignanais. Les participants ont été moins nombreux aux ateliers organisés sur le sous-espace Lozérien, Lodève-Bédarieux, Sud Audois-Agly et Carcassonne-Lauragais, notamment en raison de l'éloignement géographique du lieu de l'atelier (qui avait lieu à Montpellier), le sous espace Montpellier / Sète et sur l'atelier Cluster.

Profil des participants

Les ateliers ont mobilisé des personnes intervenant dans les champs du développement économique, de l'aménagement, des politiques territoriales, du tourisme... Ces participants étaient majoritairement issus de Communautés de Communes et d'Agglomération, de Pays, de Chambres de Commerce et d'Industrie, de Syndicats mixtes de SCoT, d'agences d'Urbanismes, de Conseils Généraux, de la DIRECCTE et des DDTM. Des entreprises et des clusters ont ponctuellement participé à ces ateliers.

Un atelier spécifique cluster a permis d'inclure ces structures dans la démarche.

A noter que les Chambres de Commerce et d'Industrie, qui avaient activement participé aux deux premiers ateliers, ont décliné les invitations à partir du 3^{ème} atelier en raison de la motion prise par les CCI de France le 27 mai 2014, les CCI ayant décidé de suspendre tous les travaux en cours avec le gouvernement aux niveaux national, régional et départemental.

La liste exhaustive des personnes ayant participé aux ateliers se trouve en annexe du présent document.

C. Synthèse des ateliers territoriaux

La synthèse des ateliers territoriaux présentée ci-après retranscrit les propos qui ont été les plus souvent remontés par les participants lors des ateliers en sous-groupes.

Nous avons organisé la synthèse en plusieurs thèmes :

- construction des stratégies de développement économique : pour actionner efficacement des leviers de développement, il faut d'abord avoir une stratégie économique partagée entre les différents acteurs du développement économique territorial, or il est apparu que de nombreux territoires n'avaient pas de stratégie d'intervention particulière. Ce constat nous a amené à traiter cette problématique en tant que telle.
- les domaines d'activité cibles et les stratégies (et l'absence de stratégie) en matière de spécialisation économique des territoires.
- l'attractivité et les conditions d'accueil des entreprises
- l'organisation de l'action économique dans les territoires
- la mise en œuvre des stratégies de gouvernance et de coopération

Construction des stratégies de développement économique

CONSTATS

De multiples échelles d'analyses et de stratégies, qui nuisent à la conduite de plans d'actions concrets et opérationnels.

La question de la pertinence de l'échelle pour construire une stratégie de positionnement économique a souvent été posée : quelle est la bonne échelle pour mener une stratégie territoriale ? Cette échelle est-elle toujours pertinente pour traiter le sujet spécifique du développement économique ? A défaut de réponse à cette question, les participants ont souvent dénoncé un empilement de stratégies (Pays, intercommunalités, départements, région), parfois contradictoires, et dont il est difficile d'identifier les pilotes, les partenaires et les plans d'action opérationnels.

Le sujet est d'autant plus vrai pour les schémas de cohérence territoriale : comment être "cohérent" si le périmètre de départ ne l'est pas (et est souvent construit à partir de logiques politiques) ?

Par exemple, les participants du sous espace Narbonne-PLN, ont souligné qu'il existe 2 SCOT (narbonnaise et lézignan) alors que d'un point de vue économique, il s'agit du même bassin d'emploi.

Sur ces questions d'échelle, quelques bonnes pratiques ont été évoquées : des structures comme les agences de développement, les agences d'urbanisme ou encore les Pays permettent de détecter des enjeux sur des périmètres plus larges que les périmètres d'EPCI. Ces structures ainsi ont permis à des élus de mieux comprendre les retombées collectives d'un projet et de s'ouvrir à des échelles stratégiques plus larges.

Selon les participants, les démarches PUI (projet urbain intégré), déjà existantes sur Nîmes-Alès ou sur Béziers-Narbonne ont également permis de dépasser certains clivages.

Toutefois, certains acteurs ont fait remarquer que ces démarches, qui ont porté leurs fruits sur des projets d'aménagements ou d'infrastructures, ont eu plus de mal à faire naître des réels projets de développement économique communs.

Des situations très contrastées concernant la mise en place de stratégie de développement économique

Certains (peu) ont exposé en atelier une réelle approche stratégique : diagnostic/stratégie/plan d'actions sur l'ensemble de la politique de développement économique (pas uniquement sur le foncier économique, comme c'est généralement le cas). Sur ce point, le cas de la CC du Vallespir, qui a récemment formalisé sa stratégie de développement avec l'appui du conseil général 66, a notamment pu être apprécié lors d'un atelier.

Beaucoup, notamment à l'échelle des pays, se sont dotés de stratégie qui affirment un/ des positionnements spécifiques pour leur parcs d'activités, mais dans l'ensemble ils reconnaissent que l'opérationnalité de ces schémas a rarement été au rendez-vous (positionnement rapidement dévoyé).

A l'échelle des intercommunalités, nombreux sont les territoires sans véritable stratégie d'intervention. En effet, les "petites intercommunalités" raisonnent davantage en termes de "projet de territoire" et ceux-ci sont rarement déclinés en plans d'actions (schémas d'intention porteurs d'orientations plutôt que d'axes opérationnels).

Par ailleurs, les EPCI ont fait savoir lors des ateliers que la problématique économique se devait d'être traitée à une échelle dépassant leur propre territoire, à minima intégrant les territoires voisins, pour être efficace. (témoignages à ce sujet de la CC du Pays Viganais ou de la CC du Piemont Cevenol qui ont élaboré leurs plans d'actions en prenant en compte des échelles élargies)

Au final, il a été constaté que dans les cas où une stratégie avait été formalisée et transcrite en plan d'actions, il était très difficile de prioriser et de mettre en œuvre concrètement les actions.

Les territoires ont noté que des partenariats se construisaient, mais plutôt sur des logiques

d'opportunités, et rarement sur des logiques de mutualisation réelles.

Des territoires ruraux et péri-urbains peu outillés en matière de stratégie de développement.

Les territoires ruraux et périurbain se trouvent souvent en situation d'avoir à faire des choix stratégiques. Sur ce point, plusieurs questions sont souvent revenues en atelier *"comment avoir des modèles économiques différenciés des modèles des agglomérations ?" "ne doit-on pas travailler sur des spécificités ?"*

Avec des agglomérations qui s'agrandissent, les services "développement économique" ne doivent pas concentrer tous leurs efforts sur le cœur urbain, mais doivent prendre en compte les espaces situés en dehors (arrières pays, littoral, petits pôles urbains...). L'agglomération de Narbonne a récemment connu ce changement, avec des logiques d'arrière-pays et de littoral à intégrer dans la stratégie globale.

Pour certains techniciens (de collectivités, mais aussi de SCOT ou de CCI), il est aussi attendu des élus qu'il fasse des choix tranchés en matière de modèles de développement des espaces sensibles (littoral, forêts, autres zones naturelles...) : *"jusqu'où les élus sont-ils prêts à laisser courir l'urbanisation ?"*

L'analyse par les moteurs de développement a permis de réagir sur une vision élargie des richesses économiques des territoires, et notamment sur l'importance d'agir sur la base résidentielle.

Les participants ont majoritairement évoqué le fait que les stratégies opérées au sein des territoires tiennent rarement compte de l'ensemble des bases qui constituent ces moteurs (c'est souvent uniquement la base productive qui est travaillée). Bien qu'étant le principale moteur de développement, la base résidentielle est souvent considérée comme une résultante, sur laquelle peu d'actions de développement ont été citées par les participants, en dehors des actions touristiques.

Autrement dit, les acteurs sont conscients de l'importance de la base résidentielle mais ce n'est pas toujours sur cette base que les actions de développement économique concrètes sont menées.

Pourtant, des participants ont fait remarquer que les échelles "intercommunales" sont des bonnes échelles pour travailler les activités liées à la base résidentielle. Plusieurs thématiques ont été évoquées : commerce, artisanat, tourisme, "silver-économie", agriculture et circuits courts.....

Des stratégies de développement économique qui pourraient aller plus loin, et ne pas traiter que du foncier économique.

Beaucoup d'acteurs présents ont estimé *"ne pas avoir de domaines d'activités spécifiques localement"*. D'autres acteurs ont considéré le sujet sous un autre angle : *"nous avons des entreprises qui s'inscrivent dans des domaines d'activités régionaux. Les analyses en termes de domaines d'activités sont souvent menées en 2 grands axes : les filières traditionnelles et les domaines d'activités en devenir."* (c'est le cas d'Alès Myriapolis par exemple)

Il a été fait mention, à plusieurs reprises, de la nécessité de mieux prendre en compte l'innovation sociale au sens large, de manière transversale, au même titre que l'innovation numérique et l'innovation environnementale.

Bien souvent, un projet d'infrastructure (routière, portuaire, aéroportuaire, ferroviaire, numérique, hydraulique) est présent sur tel ou tel territoire et est considéré en tant que tel comme un projet de développement, ce que regrette bon nombre de techniciens rencontrés. En effet, ils indiquent que souvent, le développement économique est réfléchi a posteriori : *"on part de l'infrastructure pour réfléchir à des projets, ...c'est le raisonnement inverse qui devrait être fait"*

Autre élément relevé : il est difficile pour les territoires de participer à la mise en place et au développement des compétences locales. Notamment, dans le domaine de la création de formations, *"ce sont les universités qui pilotent en amont les projets, et les territoires peinent à faire remonter des besoins issus des bassins d'emplois locaux"*. Pourtant, de nombreuses inadéquations entre offres d'emploi et main d'œuvre locales sont régulièrement constatées. Il manquerait ainsi des formations en lien avec le tourisme (par exemple, maîtrise des langues étrangères) et les industries des territoires, qui permettraient aux entreprises de recruter localement plutôt que d'aller chercher les

compétences sur d'autres territoires.

ENJEUX & PISTES D'ACTIONS

→ Pistes d'actions directement issues des ateliers (émises par les participants)

- ✓ Lors de la constitution du périmètre des SCOT, plusieurs participants ont regretté que le périmètre acté n'ait pas été plus justifié ;
- ✓ Le public participant aux ateliers étant largement constitué de techniciens. Ces derniers ont souvent émis le souhait de multiplier et partager les séances de prospective territoriale, à des échelles intermédiaires , c'est-à-dire, au-delà de l'échelle intercommunale. Cela permettrait, selon eux, de faire comprendre aux élus les intérêts collectifs d'un projet, ainsi que les apports individuels pour chaque territoire participant à telle ou telle action ;
- ✓ Introduire dans les stratégies de développement économique, des spécifications d'actions par "profils" de territoires : arrières pays, littoral, montagne, grandes agglomérations, petits bourgs et pôles intermédiaires etc... ;
- ✓ Indiquer, en fonction des stratégies construites, les attentes et besoins en matière d'infrastructures et les retombées envisagées ;
- ✓ Inclure un volet "compétences" dans les diagnostics et les stratégies de développement économique, et multiplier les démarches de GPEC territoriale. En ce sens la maison de l'emploi de Lunel , présente en atelier, a donné plusieurs exemples d'actions menées en la matière, en relation étroite avec la communauté de communes.

→ Pistes d'actions complémentaires, proposées par les consultants en réaction au contenu des ateliers

- ✓ Définir de manière collective ce que doit être le contenu d'une stratégie de développement économique (attendus en matière de diagnostic, de stratégie et de plan d'actions) ;
- ✓ Introduire des liens entre les domaines d'activités inter-régionaux / régionaux et les territoires (cf atelier spécifique « clusters et filières ») pour permettre aux territoires de participer aux grands domaines d'activités stratégiques de la région ;
- ✓ Introduire dans les stratégies de développement économique 3 sujets transversaux : le numérique, l'environnement et l'innovation sociale.

Domaines d'activités cibles

CONSTATS

Certains territoires travaillent fortement leurs spécialisations

La Métropole Montpellieraine et l'Agglomération de Nîmes développent des stratégies de spécialisation/spécification autour de domaines d'activités cibles, en s'appuyant sur des structures régionales. Celle-ci ont été présentées en atelier.

D'autres (comme Alès par exemple) ont évoqué que la structuration de filières partait d'abord de projets locaux, et ne s'étendait au-delà du territoire qu'en cas de nécessité pour accompagner tel ou tel projet. Les participants ont par exemple indiqué que le développement économique de leur territoire s'appuyait sur des « éco-systèmes » d'entreprises (des entreprises qui se développent en lien avec le territoire sur lequel elles sont implantées en faisant appel à des fournisseurs de services et d'intrants locaux). Il a été notamment question d'écosystèmes d'entreprises dans l'agroalimentaire, la mécanique, les projets de l'ESS... écosystèmes dans lesquels le cadre traditionnel des filières est dépassé ceci faisant travailler ensemble des entreprises ayant des activités complètement différentes. Ces éco-systèmes se développent avant tout en s'appuyant sur des chefs d'entreprise moteurs ; les acteurs publics interviennent quant à eux en appui de ces initiatives privées.

Certains domaines sont identifiés comme stratégiques, mais sans pour autant arriver à porter des actions hors grandes agglomérations

Les acteurs économiques du territoire ont indiqué que l'action publique soutient la structuration de filières innovantes. Plusieurs sujets sont revenus de manière récurrente : biotechnologies, éco-entreprises, silver economy, cosmétique, nautisme.

Sur ces domaines d'activités, l'objectif affiché des territoires est de créer et développer des pôles d'activités et d'orienter les filières vers des activités à forte valeur ajoutée (centres de R&D par exemple). Ces filières sont identifiées comme un levier de développement essentiel pour créer de l'emploi et attirer ou garder des personnes qualifiées sur le territoire.

Mais ce genre d'action est plutôt rare hors agglomération. Concrètement, pour la plupart des communautés de communes rencontrées en atelier, il n'y a pas de positionnement fort autour de tel ou tel domaine d'activités.

Hors grandes agglomérations, un paradoxe : le foncier économique est spécifié, sans qu'il existe d'actions et d'outils dédiés.

De manière générale, hors grandes agglomérations, nous avons observé peu d'actions de dynamisation/animation de domaines d'activités ciblés en dehors du tourisme.

Pour autant, bon nombre d'entre elles spécifient des thématiques dans le cadre de la programmation de parcs d'activités, ce qui est assez paradoxal. Parfois, même si des vocations sont spécifiées, les logiques d'opportunités de commercialisation l'emportent à l'encontre des vocations initiales.

NB des consultants : cela s'explique en partie par la faiblesse des moyens locaux en matière d'accompagnement, d'animation, et de développement endogène du tissu économique. Mais aussi par un manque de stratégies de positionnement amont.

Par conséquent, même lorsque des domaines d'activités structurants ou novateurs ou lorsque des entreprises innovantes sont présentes sur le territoire, ils ne sont pas nécessairement accompagnés ou fédérés.

Le tourisme, domaine d'activité récurrent, commun à l'ensemble des sous espaces

Sur la plupart des territoires de LR, le tourisme reste un moteur essentiel du développement économique et de l'attractivité du territoire. Les actions des territoires rencontrés visent en règle générale une montée en gamme de l'offre touristique, tant en termes d'hébergement que d'activités proposées et une meilleure captation des revenus issus du tourisme, qui est à mettre en lien avec le développement d'un commerce de qualité et de l'artisanat et la valorisation des productions locales.

En matière de tourisme, l'essentiel des interventions semblent se porter sur l'accompagnement de l'existant (problématiques de site web, de montage de dossier, création de labels ex vignoble découverte...).

Les dynamiques les plus notables se portent sur l'appui au déploiement de nouvelles formes d'offres, liées au tourisme durable (qualité d'hébergement, neutre autant que possible du point de vue de l'environnement ; offre innovante de type cabane dans les arbres...)

Il a été noté cependant qu'il était difficile de développer des offres alternatives, pour cause généralement de rareté foncière.

Des expériences intéressantes sont toutefois à noter, par exemple le développement d'hameaux agri touristiques (CC Vallée de l'Hérault).

Beaucoup de discussions ont porté sur le commerce, qui reste un sujet très "flou" à appréhender

Pour les participants aux ateliers, il est difficile d'appréhender le volet commerce, et notamment l'articulation entre commerce de périphérie et commerce de centre-ville. La loi LME de 2008, qui a relayé au second plan le critère économique, ne facilite pas la construction de stratégies locales de développement commercial.

Les participants aux ateliers se sont plusieurs fois posés la question du pouvoir réel des SCOT en matière de commerce : *"en quoi peuvent-ils vraiment agir comme levier de développement commercial ? en quoi peuvent-ils limiter l'expansion des complexes commerciaux de périphérie ?"*

ENJEUX & PISTES D'ACTIONS

→ Pistes d'actions directement issues des ateliers (émises par les participants)

Si les acteurs présents ont évoqués beaucoup de constats, peu de pistes d'actions concrètes ont été directement émises. Nous en retiendrons deux :

- ✓ Disposer, dans les territoires, d'une connaissance plus fine des domaines d'activités actuels et en devenir ;
- ✓ Faire évoluer l'offre d'hébergement touristique en poursuivant notamment les travaux de rénovation et de restructuration d'hébergements

→ Pistes d'actions complémentaires, proposées par les consultants en réaction au contenu des ateliers

- ✓ Lors des conventionnements avec les structures réseaux (pôles, grappes, contrats AGIR.....), inclure un volet territorial (cf atelier spécifique "clusters et filières)
- ✓ Relier l'aménagement du territoire au développement des domaines d'activités cibles et permettre aux structures qui fédèrent les domaines d'activités (pôles, grappes, clusters...) de s'exprimer sur leurs besoins en matière d'équipements et services;
- ✓ Doter les territoires des infrastructures et services nécessaires à la structuration de domaines d'activités cibles (enseignement, formation, équipements spécifiques, immobilier dédié), et pas uniquement au sein de la métropole montpellieraine, même si cette dernière doit continuer à jouer un rôle d'impulsion très fort.
- ✓ Comprendre comment les territoires peuvent contribuer à la structuration et la dynamisation des domaines d'activités régionaux;
- ✓ En matière de commerce, ne pas s'en tenir uniquement au volet réglementaire et au contenu des SCOT. L'idéal est de pouvoir construire, en s'appuyant sur les réseaux consulaires, de réelles stratégies de développement commercial, à porter a minima à échelle intercommunale et de pouvoir organiser des « poumons commerciaux » ayant des fonctions propres . La question du commerce est également à travailler avec les acteurs du tourisme : il s'agit alors de construire une offre commerciale permettant de mieux capter les revenus issus du tourisme.

Attractivité et condition d'accueil des entreprises

CONSTATS

Observatoire, information foncière / immobilière, des initiatives

Les participants aux ateliers ont indiqué que l'information foncière (connaissance de l'offre territoriale en matière de foncier disponible et potentiellement prêt à accueillir un porteur de projet) est traitée en règle générale sans outil particulier. Des tableaux de suivi existent mais sont rarement mutualisés entre institutions locales et ne permettent pas de fait de partager l'information et de l'actualiser efficacement.

A noter, une base de données partenariale a été développée dans le Gard (chambres consulaires et Collectivités) et est en cours de déploiement : ROZA online (<http://www.za-gard.fr/>). Il s'agit d'une base de données départementale présentant les zones d'activités du Gard. Le dispositif est fonctionnel et un projet de régionalisation, travaillé avec INVEST LR, est en cours. A terme, la base de données pourrait donner lieu à un SIG régional du foncier. Si le dispositif fait consensus et semble à même de répondre à un vrai besoin d'informations, des difficultés subsistent cependant, notamment pour conventionner avec les communes et collecter leurs données sur la disponibilité, les prix, ...et garantir au final la fiabilité des informations.

Si quelques initiatives sont notées concernant le foncier d'activités, rien n'a été indiqué lors des ateliers concernant l'immobilier. Pourtant, les participants ont fait savoir qu'il était primordial pour orienter efficacement les porteurs de projets, de maîtriser l'information sur les disponibilités, dans le diffus et dans les zones d'activités. Il semble en effet que faute de base informationnelle fiable, il soit souvent difficile pour un demandeur de rencontrer un offreur qui propose une solution adaptée. Les Collectivités souhaiteraient se mobiliser sur ce champ mais rencontrent de vraies difficultés à faire remonter l'information jusqu'à elles (du propriétaire privé jusqu'à la Commune ou l'EPCI).

A noter également, l'observatoire CODE 30 (Gard) regroupe les données statistiques utiles aux Collectivités et aux porteurs de projets. Ce dispositif inspire quelques initiatives, notamment dans l'Aude où la CA Narbonne et la CCI sont en train de réfléchir à une mutualisation de leurs données respectives dans le cadre d'un observatoire décliné de Code 30.

Ces outils sont attendus, notamment pour préciser « les marchés » des territoires (« *je ne sais pas quelle est la demande globalement* ») et caractériser les tissus d'entreprises et d'emplois.

Orientation des investisseurs / porteurs de projet vers les interlocuteurs ressources, des méthodes différenciées

D'un point de vue général, le fléchage des porteurs de projet vers les interlocuteurs ressources (financement, accompagnement à l'élaboration du business plan, solutions foncières et ou immobilières, partenariat btob...) a été jugé opérant par les participants. Plusieurs modèles ont été évoqués :

- Guichet unique (à l'instar de ce que propose Alès Myriapolis dans le cadre d'une gouvernance partenariale) : pose le principe d'une porte d'entrée unique (visible et sur laquelle l'ensemble des acteurs communique de la même façon) et d'une réorientation du porteur de projet vers la bonne ressource (SEM, chambres consulaires, commercialisateurs, plateformes d'initiative, ...).
- Réseau : pose le principe que le porteur de projet peut entrer via n'importe quelle institution qui réorientera ensuite vers la bonne ressource (sur la base d'une cartographie des compétences et des ressources précise et partagée entre les institutions). Ce modèle est de loin le plus usité.

En majorité, les participants n'ont pas relevé de vraies difficultés sur ce volet. La plupart indiquent que l'orientation se fait assez naturellement. Certains notent d'ailleurs une « bonne fluidité » inter-structures (DDT/ CCI/ Agglo/ invest Sud de France). Plus que le problème de la ressource, c'est l'identification de l'offre foncière et immobilière disponible adaptée qui semble achopper.

A noter, sur ce volet, des réflexions sont en cours concernant l'éventuelle création d'agences locales de développement économique (Ouest Hérault par ex). Ces projets relèvent de la volonté de créer de la lisibilité dans l'accompagnement du développement économique : « *une porte d'entrée unique pour les entreprises, du premier contact jusqu'à l'inauguration, sans que l'entreprise n'ait à s'occuper d'autre chose que de son métier* ».

Financement de projets, des difficultés lourdes

Les ateliers ont permis de relever les difficultés rencontrées par tous les territoires en matière d'accompagnement du financement des projets immobiliers des entreprises. Ils soulignent que depuis 2008, les banques soutiennent moins les projets et rendent très souvent délicat le financement d'un bâtiment ou d'une acquisition foncière (« *quelle que soit la qualité du projet, ... elles disent que ce n'est pas elles qui décident mais leur siège, en fonction de ratios qui ne prennent pas en compte la spécificité du projet ou des porteurs de projet* »).

Cette situation rend essentielle la capacité des territoires à intervenir directement au travers d'outils spécifiques (de type SEM), à mobiliser des promoteurs offreurs de solutions en crédit-bail, à développer des produits de type ateliers locatifs. Les ateliers en ont fortement rendu compte.

Promotion du territoire et prospection, des actions, peu de résultats

Si les territoires ont indiqué que leur développement était porté par les projets des entreprises locales (développement endogène à 90%), ils sont également actifs en matière de prospection d'investissements exogènes.

De ce point de vue, les actions liées à la promotion et à la prospection dans les territoires relèvent de 2 types :

- Quelques territoires ont mis en place des logiques offensives : développement de marque territoriale et structuration d'offres foncières et immobilières du domaine public et privé (par ex Lodève, « *on revendique notre territoire comme un lieu d'implantation pertinent pour vivre autrement et mieux son métier d'entrepreneur, dans un cadre ++* ») et sur cette base, développement de prospection active : les territoires vont vers les prescripteurs via parfois des chargés de mission spécialisés ou des consultants qui sont actifs auprès de salons, clusters, notaires et experts comptable, transfert LR,...) ;
- Les autres travaillent à l'opportunité, « *sans programme bien défini, sans angle de vue global* » en proposant des offres aux prospects qui viennent à eux

Dans un cas comme dans l'autre, les territoires indiquent qu'au final, les volumes d'implantation restent faibles. En revanche, quel que soit le niveau de structuration de leur politique de promotion/ prospection, ils affirment qu'il est nécessaire de se mobiliser sur l'attraction de porteurs de projets à l'appui d'une vraie image, d'une gamme de produit diversifiée et d'une capacité à valoriser l'offre privée tout autant que l'offre publique.

Des dispositifs existants pour appuyer l'intervention dans les ZA, des programmes d'actions départementaux et régionaux en la matière.

La Région soutient le développement de parc d'activités d'envergure, en tant que maîtrise d'ouvrage avec l'appui d'Invest LR sur la commercialisation, via son dispositif PRAE. 17 parcs d'activités ont été développés ou sont en cours de développement. De taille variable (15 à 100 ha cessibles env.) et positionnés sur des filières spécifiques, ils proposent un réseau de parcs qui maillent le territoire régional. Si l'action est plutôt saluée, il est noté que le positionnement des parcs est souvent restrictif et « *contraint peut être un peu trop la commercialisation des fonciers... qui restent vides longtemps* ».

Les départements interviennent également. Il propose, via des dispositifs financiers ou en intervenant directement en maîtrise d'ouvrage des solutions (6 éco parcs départementaux en Hérault ; maintien de l'activité en milieu rural via des financements d'aménagement dans le Gard...). Ces interventions sont appréciées des territoires. Elles offrent des effets de leviers intéressants en matière d'offre territoriale.

Des parcs peu concurrentiels

Si certains secteurs ont été présentés par les participants comme des secteurs d'attractivité forte (par exemple ouest Hérault, Lunel, au carrefour d'axes autoroutiers), les participants ont jugé pour l'essentiel que les ZA de leur territoire étaient peu concurrentielles. Les raisons invoquées sont les suivantes :

- Dichotomie entre les prix de vente des terrains, trop hauts, et les prix de marché, ce qui entraîne des difficultés lourdes de commercialisation (plusieurs raisons : rareté foncière qui renchérit le coût d'acquisition, c'est le cas par exemple de Narbonne ; qualité d'aménagement pas au bon niveau, par ex trop qualitatif dans le cadre d'une zone artisanale, ce qui renchérit les prix ; coût d'acquisition haut du fait de négociations mal abouties ; contraintes d'aménagement, contraintes réglementaires, mauvaise qualité du sol, qui renchérisse l'aménagement et les coûts de sortie...)
- Des parcelles inadaptées : souvent + de 1500m², l'objectif étant de limiter les coûts d'aménagement alors que la demande s'établit sur des petites surfaces pour des activités souvent artisanales
- Des ZA sous équipées en terme d'infrastructures (haut débit, desserte transport, intermodalité)
- Mauvaise localisation (trop éloignée des infrastructures routières, difficile d'accès)

Au final, il ressort que les produits fonciers mis sur le marché par les Collectivités et leurs partenaires sont souvent peu adaptés aux besoins des entreprises, ce qui réduit leur attractivité et leur capacité à catalyser le développement économique.

Maitrise foncière / rareté foncière

Les territoires ont souvent fait état de leur difficulté à proposer des espaces de développement, particulièrement sur les territoires littoraux. La rareté foncière et la difficulté à maîtriser des espaces sur lesquels des logiques de spéculation ont souvent cours (propriétaire en attente de déclassement d'un espace agricole en espace d'urbanisation) créent des situations de blocage.

De la même façon, de nombreux participants ont indiqué que leur territoire se confrontait à une problématique de locaux laissés vacants par leur propriétaire, contribuant de fait à la rareté des solutions d'implantations d'entreprise (*« des propriétaires qui préfèrent stocker que de mettre en marché... des surfaces très importantes non commercialisées »*).

Si l'EPF Languedoc Roussillon a été mentionné en tant que ressource possible sur ces questions, les participants ont surtout indiqué qu'il n'était pas particulièrement adapté pour traiter les problématiques de foncier économique. Il est vrai que l'action et l'expertise des EPF portent en la plupart du temps sur des opérations destinées à la sortie de logements, opérations généralement plus facilement finançables que celles destinées à sortir de l'immobilier d'entreprises.

Des temps d'aménagement longs, des procédures complexes

La question des délais d'aménagement et de la complexité des réglementations à appliquer a été très souvent évoquée. De ce point de vue, il est ressorti que les procédures permettant d'aménager étaient très longues à mettre en œuvre, trop longues en tout cas pour retenir un prospect, et qu'elles étaient source de contentieux multiples (particulièrement en cas de ZAC). La multiplicité des études et expertises à déployer a également été largement discutée. Elles apparaissent comme un frein au développement au sens où elles sont coûteuses et où elles retardent les projets. Sur ce point, les études environnementales ont été particulièrement critiquées. Les territoires dénoncent l'obligation de réaliser ces études plusieurs fois (une fois lors de la création de la ZAC, l'étude étant alors sous maîtrise d'ouvrage aménageur ; une autre fois lors des études de permis de construire, l'étude étant alors sous maîtrise d'ouvrage « entreprise »...) alors qu'elles pourraient être mise en œuvre une fois pour toute puisqu'il s'agit du même espace et donc des mêmes enjeux.

Le manque de dialogue entre l'Etat et les Collectivités aménageuses a été également pointé. Il semble qu'il crée des contraintes qui n'ont pas lieu d'être et qui pourraient facilement être levées si les informations et les projets étaient partagés en amont (ce n'est pas suffisamment le cas et c'est l'entreprise qui en pâtit au final).

Enfin, de ce point de vue, les mesures compensatoires à prévoir pour développer des projets ou simplement mettre à niveau des bâtiments dans des contextes de plans de prévention déjà

fortement contraignants (Plan de Prévention des Risques d'Inondation par ex.) sont jugées très handicapantes (rehausse de bâtiment par ex).

A noter, sur ce volet, les services de l'Etat ont fait valoir lors des ateliers que leur rôle n'était pas uniquement de prendre en compte l'intérêt de l'entreprise, mais plutôt de replacer le projet de l'entreprise dans un contexte souvent complexe. De ce point de vue, l'Etat indique que les territoires et les entreprises souhaitent parfois « *faire rentrer le projet dans le territoire sans prendre le territoire en considération... d'où la nécessité de réglementer et du rôle de garde-fou... on ne modifie pas des règles d'urbanisme pour faire entrer un projet* ». Les services de l'Etat ont précisé également que l'enjeu principal résidait dans le fait de solliciter l'ensemble des acteurs au bon moment, c'est-à-dire avant que le projet n'ait trop avancé (pour se donner le temps de cibler l'ensemble des points fragilité et d'y répondre de façon concertée).

Une problématique de vieillissement, voire de déqualification des offres

Une problématique de dégradation des parcs d'activités mais aussi des bâtiments d'activités en cœur de ville a été notée. En effet, les parcs d'activités anciens et les îlots industriels des cœurs de villes sont souvent en situation de déqualification, et parfois de friches, et demanderaient des investissements importants pour retrouver une certaine qualité (et donc une certaine attractivité). Ces investissements sont souvent fléchés préférentiellement sur des créations plutôt que sur des requalifications. Les participants ont en effet déclaré qu'il était « *plus simple de sortir une nouvelle zone que de mettre une zone ancienne à niveau* ». Il regrettent cependant que des secteurs puissent se dégrader faute d'interventions, conscients de l'impact nocif de ces zones pour l'image et la compétitivité du territoire. La requalification et la reprise en main de friches sont donc vues comme des nécessités mais posent une vraie difficulté aux Collectivités. Deux raisons à cela : les montants en jeu et les difficultés que posent les relocalisations d'entreprises rendues parfois nécessaires pour traiter des friches ou des parcs d'activités dégradés.

Autre problématique régulièrement signalée lors des séminaires, celle du dévoiement de la fonction des zones d'activités au fil du temps. Il est en effet constaté dans de très nombreuses zones d'activités l'implantation de logements au voisinage des entreprises (« *l'artisan fait une villa à côté de son entreprise, puis une piscine, et forcément une villa en appelle une autre* »). Outre les dysfonctionnements générés par cette utilisation détournée, (flux de résidents, implantation de services commerciaux, ...), celle-ci amène également à un renchérissement du coût foncier, qui freine l'établissement d'entreprises nouvelles et produit au final de la résidentialisation « *mal faite* » et des quartiers non fonctionnels.

A noter, dans les secteurs touristiques, une problématique spécifique a été relevée : les locations se font sur base de baux précaires puisque la demande n'est active qu'en saison. Par conséquent, les propriétaires investissent peu dans leur bien (loué uniquement 4/5 mois dans l'année) qui vieillissent vite, perdent en attractivité, ce qui participe au final à la constitution de parcs d'immobilier commercial dégradés.

De nouvelles formes d'occupation en cours de développement

Les demandes des entreprises ont évoluées. Elles s'orientent préférentiellement vers des produits clés en main de type bâtiment prêt à aménager, plutôt que vers du foncier à construire. Les territoires ont notés en effet que le « produit ZA » avait perdu en attractivité et que, depuis la crise, les produits immobiliers de type ateliers locatifs ou atelier à la vente connaissent un vrai succès. Ceci s'explique dans la mesure où le tissu d'entreprises régional est essentiellement constitué de TPE (besoin de surface réduit), qui préfèrent concentrer leurs investissements sur leur métier plutôt que de les disperser, notamment en investissement immobilier (acquisition foncier + construction immeuble, sachant par ailleurs que les conditions d'accès au crédit bancaire se sont fortement durcies).

A noter également, quelques territoires ont indiqué que de nouvelles formes de zones d'activités étaient en cours de développement depuis peu, des zones pluri fonctionnelles, fonctionnant en quartier et proposant des accueils adaptés, type ateliers locatifs, plateaux de coworking, espaces fablab..., aux jeunes entreprises et aux petites structures ... « *Les ZA, c'est un modèle un peu ancien. Il faut positionner les activités aux bons endroits, avec des systèmes de mobilité efficace, des services, des solutions énergétiques penser en amont ... et des solutions souples*

d'hébergement autorisant le court terme ».

ENJEUX & PISTES D'ACTIONS

→ Pistes d'actions directement issues des ateliers (émises par les participants)

Travailler à la bonne échelle pour construire de la cohérence en matière de ZA et limiter les concurrences inter territoriales

- ✓ Travailler un schéma de zones à l'échelle des Pays, des SCOT à minima, voire même des départements, ce que les participants trouvent encore plus pertinents, le SCOT étant jugé comme un périmètre trop restrictif. En effet, les participants estiment que le développement économique est généralement traité de façon trop local (« *Si chacun en reste à son interco et même pour certains à sa commune, c'est impossible de prendre de la hauteur et de viser juste... conclusion : chacun son bout de zone vide* »). Des territoires de l'ouest régional ont sur ce point indiqué leur volonté de travailler plus étroitement avec Midi Pyrénées (« *plus enclin à regarder du côté de Toulouse que de Montpellier, on est plus proche* »)
- ✓ Développer des schémas d'accueil territoriaux pour répondre aux questions « Qu'est-ce qu'on fait ? A quel endroit? Selon quel type de vocation? Un schéma est aussi un document qui aide à la prise de décision, et permet aux élus de se positionner clairement par rapport aux demandes (et aux pressions) des entrepreneurs.
- ✓ Coordonner les politiques d'accueil, « *jouer collectif pour éviter que les entreprises quittent les bassins de vie, les solutions ne sont pas forcément dans le territoire où l'entreprise fait sa demande, mais parfois dans le territoire voisin* ».
- ✓ Concernant les SCOT, document trop généraliste, approfondir les sujets relatifs aux spécifications en terme d'activités (vocation des zones, filières,...) et y associer des orientations d'aménagement précises
- ✓ Mener une réflexion intercommunale sur les PLU concernant les ZA et les Zacom De façon à éviter l'émiettement. Intégrer les friches à la réflexion
- ✓ PLU : mieux qualifier, mieux préciser les classifications afin de garantir une cohérence d'activités dans les ZA
- ✓ Regrouper les équipements lourds (ex, centrale à béton) dans un seul et même secteur, en travaillant en concertation sur de grands périmètres (pays, ...)
- ✓ Proposer une politique de prix concertée à grande échelle pour limiter les concurrences territoriales (permet également de travailler de véritables critères de spécification des zones et d'organiser le développement)

Favoriser une meilleure coopération entre les territoires et les services de l'Etat

- ✓ Faire en sorte que les services de l'état soit perçu comme des accompagnateurs du développement, plutôt que comme des censeurs (repositionnement de la posture, sachant que les documents d'urbanisme apparaissent du point de vue de l'entreprise comme un frein au développement)
- ✓ Promouvoir le rôle d'ensemblier / médiateur de la préfecture, qui se situe au carrefour des thématiques et peut « mettre sur la table » l'ensemble des dispositifs existants au regard de tel ou tel projet.
- ✓ En matière commerciale, positionner l'Etat en régulateur des développements, non pas uniquement en vérificateur de la conformité aux critères du développement durable (limiter la

prolifération des m² nuisible à la qualité des espaces et à la qualité de la ville).

Renforcer l'attractivité des ZA et des territoires

- ✓ En amont de la création des ZA, systématiser la réalisation d'étude pour proposer un aménagement au bon niveau (par rapport aux besoins des entreprises) et un positionnement adapté (filière ou pas, artisanat, ...)
- ✓ Prioriser et hiérarchiser les ZA : renforcer celles qui sont pertinentes (positionnement, localisation, prix, équipements, ...) et déclasser les autres (en amenant les entreprises à se relocaliser via des échanges avec dation, en modifiant les zonages PLU), ce qui ouvrira la possibilité de redévelopper des secteurs de centre-ville et de faire muter certaines zones dégradées et mal situées
- ✓ Identifier clairement et à une échelle cohérente la/les ZA généralistes principales et les ZA thématiques
- ✓ Privilégier la création de retail park artisanal (location/ vente de locaux clé en mains avec crédit bail possible) plutôt que l'aménagement et la vente de foncier nu à construire (moins demandé par le marché).
- ✓ Systématiser l'usage des règlements dans les ZA et dans les documents d'urbanisme afin d'éviter les dérives, notamment l'implantation de logements (voire de piscines) sur les parcelles et d'activités Favoriser le dialogue entre élu et entreprise, afin que l'entreprise puisse intégrer les temps de la Collectivité dans son projet, participer à la construction des dossiers et soit au final impliqué dans le développement du parc d'activités (non pas seulement consommateur de foncier)
- ✓ Construire et structurer un discours global qui traite de l'offre territoriale, non pas seulement de la ZA = formation, compétences, R&D, habitat, cadre de vie... = une logique de marketing territorial à systématiser et une sensibilisation à mener auprès des opérateurs du développement économique.

Développer l'offre immobilière

- ✓ Développer le locatif, plus en adéquation avec la demande des petites entreprises actuelles, plutôt que le foncier à construire (ce qui permettra d'être plus efficace sur le renouvellement urbain)
- ✓ Remettre en marché les locaux vacants, via le lancement de dynamiques en direction des acteurs de l'immobilier et des propriétaires
- ✓ Développer des ateliers relais, éventuellement sur la base de partenariat public privé, et favoriser le recours au crédit-bail

Structurer les dynamiques de prospection

- ✓ Identifier des angles spécifiques et développer des marquages permettant de lancer des prospections actives (mettre en place des supports et des appels à projets ... spécifier la prospection, par ex métiers d'arts, industrie du capteur,...)

Travailler le développement en restant dans une logique de maîtrise de la consommation foncière

- ✓ Requalifier plutôt que créer pour maîtriser la consommation foncière « Des ZA neuves... pour quoi faire vu le nombre de parcelle et de bâtiments vides dans les ZA existantes? » Cette assertion illustre bien les propos tenus à plusieurs reprises. En effet, développer l'économie

et permettre la création d'entreprises et d'emplois peut passer tout autant par la requalification des espaces d'activités existants que par la création de zone nouvelles.

- ✓ Systématiser le développement des dents creuses dans les ZA existantes, éventuellement sur la base de règlementation ou de document de planification
- ✓ Proposer des modes d'occupation adaptés, par exemple des AOT, des baux emphytéotiques, baux à construction, garantissant une mobilité de l'usage du sol à moyen long terme. Les entreprises ont du mal à se faire financer. Il peut être pertinent de traiter pour elles la question du bâtiment ou du terrain en leur permettant de concentrer les financements sur la partie productive.

→ Pistes d'actions complémentaires, proposées par les consultants en réaction au contenu des ateliers

- ✓ Développer des programmes favorisant la mixité des fonctions économiques (PME/PMI, tertiaire, petite production, showroom...) et l'émergence des solutions souples d'hébergement d'entreprises (locatif, co-working, ...)
- ✓ Mettre en œuvre une offre de services dans les ZA (mutualisation stationnement, conciergerie d'entreprises, resto, réunion) en impliquant les entreprises
- ✓ Prospector également le tissu des entreprises locales au travers d'échanges réguliers et systématiques permettant de cibler les besoins, les projets en amont et de présenter les offres (éviter les relocalisation hors territoire et commercialiser les programmes fonciers et immobiliers locaux)

Mise en œuvre des stratégies de gouvernance et de coopération

CONSTATS

Sur quelques sujets, pour des questions d'échelles de pertinence, la coopération est quasi-obligatoire, ce qui amène instantanément des territoires à travailler ensemble.

C'est notamment le cas des infrastructures supports à l'action économique : numérique, transports, irrigation agricole....

L'observatoire économique est régulièrement cité comme un axe fort de coopération avec des exemples qui fonctionnent bien en région LR. Les outils CODE 30 et ZA GARD de la CCI de Nîmes ont souvent été cités. Des démarches sont en cours pour étendre ces outils à d'autres territoires. Toutefois, se pose toujours les questions de l'actualisation des données et de l'évolution des outils.

Le travail autour de domaines d'activités cibles est souvent l'occasion de coopérer, car les structures-réseaux qui animent ces domaines d'activités ont des échelles d'actions a minima régionales. Un bon exemple : le pôle de compétitivité "risques et vulnérabilité des territoires" est organisé sur 2 régions (PACA et LR). De plus, ce pôle permet de fédérer des actions communes entre Nîmes et Alès.

Enfin, certains acteurs d'un même sous espace ou de 2 sous espaces voisins participent à des salons en commun.

De manière générale, les participants décrivent un bilan très mitigé en termes de coopération

La remarque a été formulée sur de nombreux type de coopérations :

- ✓ entre territoires de même échelle: inter-EPCI, inter-SCOT
- ✓ entre territoires d'échelles différentes : EPCI/Pays/Département/Région....
- ✓ Entre acteurs d'un même territoire : Consulaires, EPCI, Pays, agence de développement, SEM. Toutefois, sur ce dernier point, quelques territoires ont présenté des niveaux de coopération relativement avancé, notamment Alès Myriapolis qui structure un réseau de développeurs inter structure.
- ✓ Entre territoires et l'Etat , et notamment ses différents services : la complexité des structures étatiques ne favorisant pas la rapidité de montage des projets.

Certains sujets ont été jugés "peu collaboratifs en l'état actuel", alors que la coopération paraît évidente

- ✓ La mise en place de stratégies économiques ("chacun la sienne")
- ✓ L'action en matière de tourisme
- ✓ Le marketing territorial

Les raisons principalement invoquées lors des ateliers pour expliquer le manque de coopération sont multiples. Nous pouvons les résumer en 4 grandes catégories :

- ✓ **Des barrières politiques**, souvent jugées "stériles", avec des élus qui peinent à voir les retombées directes ou indirectes de projets collaboratifs;
- ✓ **Des barrières "thématiques"**, c'est-à-dire, qu'il y a parfois peu de sujets de coopérations observés par les acteurs;
- ✓ **Des barrières "techniques"**, à savoir une difficulté à comprendre "qui fait quoi ?" en matière de développement économique. Le terme est en effet très généraliste, et ne permet pas toujours à chacun de se positionner sur un panel d'actions possibles en matière de développement. Cette barrière devient parfois "technico-politique" puisque les élus (locaux et consulaires) ont tendance à ne pas souhaiter un positionnement clair de leurs structures afin de couvrir l'ensemble des champs du développement économique.
- ✓ **Des barrières "économiques et entrepreneuriales"** : "ce sont les entreprises qui structurent les espaces économiques et qui délimitent des territoires d'actions pertinents". Certaines structures publiques ou parapubliques ne coopèrent avec d'autres territoires que si des projets concrets d'entreprises sont concernés.

ENJEUX & PISTES D'ACTIONS

→ Pistes d'actions directement issues des ateliers (émises par les participants)

- ✓ Evoluer des observatoires locaux (EPCI, départements) vers des observatoires régionaux : données économiques, données de marchés, données de filières, foncier économique et immobilier d'entreprise.
- ✓ Dans les coopérations entre EPCI, ne pas oublier les territoires "intermédiaires", souvent d'arrière-pays.
- ✓ Avoir une position plus claire de l'Etat en matière de simplification dans ses relations avec les territoires : projets de territoires / projets d'entreprises > comment aller plus vite ? comment instaurer plus de dialogues entre les services de l'Etat ? comment travailler en mode projet ?
- ✓ En matière de formation, et notamment de développement d'offres de formation nouvelles, la coopération devrait être développée, notamment entre territoires et universités pour permettre à certaines intercommunalités de disposer d'offres de formation en lien avec le tissu économique local.

→ Pistes d'actions complémentaires, proposées par les consultants en réaction au contenu des ateliers

- ✓ Définir des échelles de pertinence pour :
 - Mener des diagnostics et des stratégies économiques
 - Mener des actions en matière de tourisme pour créer de réelles destinations touristiques et travailler la mise en réseau d'offres
 - Même remarque en matière de marketing territorial, les entreprises ne portant pas du tout de vision administrative sur les territoires
 - Même remarque en matière d'urbanisme et de planification urbaine
- ✓ Collaborer davantage sur les grands projets d'infrastructures, en changeant totalement de méthode :
 - ne plus programmer des infrastructures sans prendre en compte les besoins. C'est le raisonnement inverse qu'il faudrait opérer.

Organisation de l'action économique dans les territoires

CONSTATS

Certains acteurs sont revenus sur des informations d'ordre contextuelles qui freinent le développement actuel des territoires :

- ✓ Difficultés à transformer l'accompagnement public en création d'emplois sur le territoire;
- ✓ Difficultés à développer de la valeur ajoutée dans les entreprises, notamment dans les TPE (surreprésentées en LR). Pourtant, de nombreuses entreprises sont très performantes d'un point de vue technique, mais peinent à se développer (manque de stratégie, de financements, de pilotage...)
- ✓ Difficultés dans l'organisation des acteurs du développement économique sur les territoires (dispersion des compétences, problème de représentativité des EPCI des zones rurales, absence de logiques de coopération entre différents types de territoires) qui freinent la construction et la mise en œuvre de projets de développement économique territorial.

Lorsqu'il n'y a pas de stratégie définie, le "service économie" (souvent composé d'une seule personne dans les petites intercommunalités) n'est pas toujours bien "armé" pour faire face à problématiques nombreuses de son territoire.

Lorsque les moyens humains et financiers ne suivent pas, ce service est :

- ✓ Soit un service *"touche à tout"*, où les chargés de missions s'appuient avec plus ou moins de succès sur des partenaires (notamment les consulaires) pour faire avancer tel ou tel projet d'entreprise ; A ce sujet, nous avons observé lors de l'atelier "Catalan" de fortes habitudes de coopérations ou d'échanges de bonnes pratiques entre chargés de missions, qui se connaissent bien, ce qui facilite l'émulation collective.
- ✓ Soit recentré sur le volet "foncier économique" qu'il s'agisse de l'aménagement de zones d'activités, ou de leur commercialisation ; A ce sujet, plusieurs chargés de missions ont fait remarquer en atelier *"qu'ils ne voyaient pas comment le service économie pouvait traiter d'autres sujets que de la zone d'activités"* (tellement l'association ZA/ dév. éco. est forte dans la culture de nombreux EPCI).

D'autres types d'actions économique ont été observées, et pourraient donner lieu à des échanges de bonnes pratiques entre acteurs régionaux :

- ✓ Dans certains cas (plutôt rares), le territoire fait le choix d'agir sur de l'animation locale (salons, animation de filières, actions collectives). C'est le cas notamment lorsqu'il existe des partenariats forts avec une agence de développement locale, des maisons de l'emploi ou encore avec le réseau des consulaires. On peut citer ici le travail confié au syndicat mixte *"SYDEL Pays Cœur d'Hérault"*, qui assure un rôle fort en matière d'animation et de marketing sur une échelle supérieure à l'échelle communautaire.
- ✓ Dans la plupart des cas, les consulaires assurent l'accompagnement individuel des chefs d'entreprises (création, développement, transmission/reprise).
- ✓ Certains territoires essaient de travailler le volet "formation", pour mettre en place des formations initiales ou des formations continues avec des partenaires universitaires, des entreprises, des organismes de formation professionnelle. L'agglomération de Nîmes Métropole est un bon exemple : de nombreuses formations professionnelles et initiales sont co-financées par l'intercommunalité.
- ✓ Les agences de développement, souvent créées à l'échelle intercommunale (et non départementale), s'occupent en grande partie du marketing territorial.
- ✓ Dans toutes les agglomérations, et sur certaines communautés de communes, il existe une ou plusieurs pépinières d'entreprises, dont les formules de création, de gestion et d'animation diffèrent d'un territoire à l'autre.

ENJEUX & PISTES D' ACTIONS

→ Pistes d'actions directement issues des ateliers (émises par les participants)

✓ Fortifier l'accompagnement endogène

- Accompagner davantage des chefs d'entreprises de manière individuelle et collective sur des fonctions stratégiques : pilotage, gestion, ressources humaines, développement commercial.
- Accompagner le développement des TPE pour qu'elles deviennent des PME et intégrer plus facilement des réseaux d'entreprises et entrer dans des logiques de partenariat

→ Pistes d'actions complémentaires , proposées par les consultants en réaction au contenu des ateliers

✓ Clarifier et optimiser l'action économique

- Avoir une approche "métiers" de l'action économique, afin de mieux positionner chaque structure, d'éviter les doublons et de couvrir l'ensemble des champs du développement économique local.
- Mettre en œuvre un dialogue avec élus/ dirigeants, permettant de connaître et prendre en compte leurs besoins, via un dispositif de planning de RDV annualisé, d'ateliers, de task force...
- Développer dans le cadre d'une animation publique des formes de partenariat financier inter entreprise qui permette de faire effet levier par rapport aux banques (fond, parrainage)
- Promouvoir, via la mise en œuvre d'actions collectives, la professionnalisation et le développement des entreprises et dans cette optique favoriser l'échange entre dirigeants
- Elargir la façon dont le développement économique est conçu dans les collectivités : inclure les questions de formation, d'emploi, d'actions collectives, de promotion du territoire et de ses acteurs...
- Décloisonner les actions à l'intérieur des collectivités, entre collectivités, au sein des services de l'Etat...> travailler en mode projet.

✓ Mutualiser les outils et professionnaliser les acteurs

- Réfléchir à la création d'une structure qui fédère les professionnels et les élus du développement économique local (type ARADEL en Rhône-Alpes) :
 - Partage de bonnes pratiques
 - Catalogue des métiers et compétences
 - Offre de formations
 - Missions prospectives
 - Partages de cahier des charges, d'outils méthodologiques
 -
- Dans un contexte de raréfaction de la ressource publique : mutualiser les compétences "développement économique" lorsque cela est possible : entre territoires, entre structures, au sein de structures dédiées.

D. Synthèse de l'atelier "clusters et filières"

Quelques données de cadrage préalable

Petit point sémantique

Les logiques de concentration d'activités et d'innovation amènent les économistes et géographes à parler de plus en plus de clusters plutôt que de filières. Le cluster correspond à la logique inter filières.

Exemple :

BOIS / PAPIER / EDITION est une filière avec une logique de l'amont vers l'aval, de la ressource, vers un produit et un seul marché.

« MATERIAUX BOIS » est un cluster avec une logique transversale qui vise à réfléchir aux multiples utilisations du bois vers des marchés différents (énergie, construction, ameublement etc...).

D'autres termes sont plus ou moins utilisés pour décrire la logique "décloisonnée du cluster". Parmi eux, les domaines d'activités stratégiques ou les domaines d'activités cibles d'un territoire sont des termes récurrents.

Nous retiendrons le terme de domaine d'activité cible, abrégé en DAC.

Au-delà de ces diverses appellations, en France, selon le type de financement, les DAC vont prendre un nom différent : pôle de compétitivité, grappe d'entreprises, Système Productif Local etc....

Dans le nouveau SRDE, et en conformité avec la stratégie de croissance européenne 2020, les domaines d'activités cibles régionaux sont dénommés : "3S" (Stratégie de Spécialisation intelligente ou "Smart Specialization Strategy")

Ces dispositifs sont conditionnés à la création d'une structure représentative des professionnels du DAC, très souvent associative. Nous dénommerons ces structures des "structures réseaux".

Les grands domaines d'activités cibles régionaux

Certains domaines d'activités cibles sont largement repérés dans le SRDE, selon la stratégie européenne des 3S.

- Acquisition de données, traitement et visualisation de données numériques
 - Cultures et médias numériques
 - Appliquées au vivant , à l'environnement et aux territoires intelligents
- Economie littorale
 - Plaisance et nautisme
 - Habitat et bâtiment méditerranéen
 - Ingénierie littorale, maritime et portuaire
 - Bioéconomie marine
- Productions et valorisations innovantes et durables des cultures méditerranéennes et tropicales
 - Valorisations innovantes et durables des cultures méditerranéennes et tropicales
 - Productions innovantes et durables des cultures méditerranéennes et tropicales
- Thérapies innovantes et ciblées – diagnostic
 - Intervention non médicamenteuses
 - Thérapies innovantes et ciblées
 - Biomarqueurs et diagnostic médical
- Transition industrielle et énergétique
 - Démantèlement, déconstruction, dépollution, technologies séparatives
 - Solaire à concentration
 - Solaire à haut rendement
 - Matériaux & équipements industriels
- H2O : Grand et petit cycle de l'eau : solutions pour l'identification et la gestion concertée des ressources, la réutilisation de l'eau

D'autres domaines d'activités cibles ne sont pas identifiés en tant que tels dans la stratégie 3S mais constituent indéniablement des DAC régionaux.

- Sciences du vivant & biotechnologies
- Transports & logistique
 - Transport
 - Logistique, emballage, conditionnement
- Commerce
- Tourisme

Les questions traitées en atelier

Il existe un lien entre domaines d'activités cibles régionaux et territoires : mais où sont les passerelles ?

Travaille-t-on une cartographie des acteurs régionaux, une spatialisation des espaces stratégiques en région LR ?

- Les structures réseaux sont-elles sollicitées lorsqu'un territoire (interco, SCOT, Pays, CG...) travaille sur son positionnement économique ? Comment peut-on améliorer l'interface territoires & structures réseaux ?
- Idem : Sont-elles sollicitées lors d'études de programmation de parcs d'activités ? Comment peut intervenir la structure réseau dans ce type d'approche ?
- Les structures réseaux travaillent-elles sur les facteurs d'attractivité de leurs thématiques ? Cela revient à dire : comment les territoires peuvent-ils améliorer leurs offres d'accueil pour attirer des entreprises liées à tel ou tel cluster ?
- Comment les structures réseaux expriment-elles leurs attentes et besoins en terme d'aménagement du territoire : foncier économique, aménagements d'infrastructures et de services de transports et de logistique, autres infrastructures dédiées, développement de la métropole et des agglomérations etc.....?

C'est pour traiter de ces questions qu'un atelier spécifiques "clusters et filières" s'est tenu à Montpellier le 12 juin 2014.

Déroulé de l'atelier et sujets traités

L'objectif de l'atelier était de traiter la problématique de l'interface entre les territoires (intercommunalités, Pays, SCOT, départements.....) et les structures réseaux. Nous avons défini plusieurs thématiques de travail :

- Connaissance du domaine d'activité (chiffres clés, acteurs, atouts/faiblesses, pistes d'évolution)
- Stratégie de positionnement et programme d'actions
- Emergence/Accompagnement de projets d'entreprises ou de territoires
- Attractivité, parcs d'activités, immobilier d'entreprise et conditions d'accueil
- Infrastructures (transport, numérique) et services
- Compétences locales et Innovation

Sur chaque thématique, 2 questions étaient posées :

- Que peut apporter la structure réseau aux territoire ?
- Que peut apporter le territoire à la structure réseau ?

Ce qui ressort des échanges avec les territoires en matière de domaines d'activités cibles

Connaissance du domaine d'activité (chiffres clés, acteurs, atouts/faiblesses, pistes d'évolution)

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut apporter au territoire une cartographie de la filière : typologie des acteurs, nombres d'acteurs, périmètre, enjeux / besoins; ✓ Monter un conventionnement ou un partenariat (plus ou moins formalisé) pour bénéficier d'un appui plus approfondi en matière d'information spécifique; ✓ Jouer un rôle d'information en matière de formations existantes sur tel ou tel domaine d'activités; ✓ Apporter au territoire une veille technologique ou une veille marché; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire remonter des informations en matière d'acteurs économiques en lien avec la thématique concernée : nouvelles implantations, porteurs de projets... ✓ Développer une offre de formation territoriale en fonction des besoins, notamment sur la formation continue. (ex : création CFA Lodève) ✓ Donner accès à des observatoires : Observatoires économiques, observatoire des zones d'activités, ✓ Co-construire des observatoires thématiques, notamment sur des données de marché (à condition de mutualiser l'usage, l'accès et la saisie).

Stratégie de positionnement et programme d'actions

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La structure réseau peut être sollicité en amont d'une réflexion stratégique pour apporter sa connaissance des marchés et des opportunités sur tel ou tel domaine d'activités ; ✓ Bien expliquer sur quels domaines du développement se situe l'accompagnement. Quel apport par rapports aux partenaires actuels du territoire ? Quel type d'accompagnement ? ✓ Cas où le territoire est un des acteurs économiques de la filière. Aider le ou les territoires à bien prendre en compte les conditions économiques liées à telle ou telle filière. <p><i>Exemple : SWELIA dialogue avec les collectivités (CG, agglo) pour l'application des principes de financement et d'application des prix de l'eau.</i></p> <p><i>Exemple 2 : chartes de qualité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participer à l'identification des acteurs économiques de la filière, en faisant remonter l'information pour élargir l'écosystème du cluster. <p>En effet, sans remontée des territoires, beaucoup de structures réseaux ont tendance à se développer uniquement sur la métropole Montpellieraine.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôle d'impulsion de projets/stratégies innovantes : aides à l'émergence de projets de mise en réseaux. ✓ Le territoire, notamment l'espace régional doit avoir une démarche de promotion des savoir-faire individuels et collectifs (à relier au marketing territorial). Par conséquent les autres territoires ou d'autres structures (type Invest LR, Transfert LR) ont un rôle d'association et de relai à cette démarche.

<i>Exemple 3 : veille réglementaire et juridique.</i>	
---	--

Emergence/Accompagnement de projets d'entreprises ou de territoires

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut aider à mobiliser la ressource (régionale, nationale, européenne) en capacité d'accompagner un projet local; ✓ Commande publique (plusieurs volets) <ul style="list-style-type: none"> ○ Peut aider le territoire à rédiger un contenu technique dans le cadre d'une commande publique ○ Peut aider des acteurs du territoire à se fédérer et à répondre à une commande publique. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut faire remonter un besoin, une idée en émergence ✓ Commande publique : <ul style="list-style-type: none"> ○ Introduire de l'innovation dans la commande publique pour permettre l'expression des entreprises locales > sensibilisation, formation, information, projet émergents. ○ Diffuser l'information en matière de commande publique spécifiée

Compétences locales et Innovation

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut ouvrir les réseaux aux entreprises, favoriser les relations, les rencontres et de fait, participer à la mise en place de conditions favorables à l'innovation ✓ Peut aider à cibler les formations manquantes à l'appui de leur connaissance des besoins des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participer voire mettre en œuvre les « bons modules de formation au bons endroits », en concertation avec les réseaux d'entreprises ✓ Favoriser les apports d'expertise au sein des immeubles collectifs publics (conférences dans les pépinières, échanges d'expériences...) en mobilisant largement

Attractivité, parcs d'activités, immobilier d'entreprise et conditions d'accueil

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un appui et du contenu pour renforcer les dynamiques de prospection : <ul style="list-style-type: none"> ○ Contribution aux argumentaires : le cluster peut par sa connaissance des entreprises et de leurs spécificités optimiser le marketing territorial du territoire. Le cluster peut notamment faire la démonstration de la concentration des entreprises et de la multiplicité des savoir-faire. ○ Organiser l'accueil en région des entreprises et des investisseurs et présenter l'environnement d'une filière = s'impliquer dans la stratégie d'accueil. ✓ Sur le volet tourisme = une logique cluster à promouvoir pour renforcer l'attractivité du territoire = fédérer par ex. les acteurs de l'œnotourisme (en visant la professionnalisation, la mutualisation de moyens et au final une meilleure lisibilité/ visibilité) à l'instar de la filière hôtellerie de plein air très organisée sous forme syndicat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Travail en réseau entre collectivités, pour prendre de la hauteur et favoriser la cohérence : par ex. travail sur la base de protocoles d'accord visant la structuration d'une filière œnotourisme structurée à grand échelle. ✓ Organiser le positionnement des ZA, au travers d'études stratégiques amont qui cible les activités attendues ✓ Travailler l'offre sur la base des besoins effectifs des entreprises et des filières ✓ Proposer des parcs d'activités dédiés (toutes les filières ne peuvent pas être concernées, mais pour certaines, c'est pertinent, la transformation du bois par ex.) ✓ Maitriser les vocations dans les parcs dédiés, au travers de règlements de zones précis (éviter l'implantation d'activités qui sortent du champ de la filière concernée dans les parcs dédiés) ✓ Développer des projets d'immobilier d'entreprises qui permettent l'hébergement d'équipes de recherche, de symposium... lieu d'image également qui donne du corps à la filière, au cluster ✓ Organiser des prospections qui permettent de densifier les filières, notamment avec des entreprises étrangères ✓ Anticiper au travers de politique de réserves foncières (ex. le trait de côte littoral évolue ce qui aura nécessairement de gros impacts sur la filière tourisme, ce que les territoires doivent anticiper pour permettre le déplacement des offres)

Infrastructures (transport, numérique) et services

CE QUE LA STRUCTURE RESEAU PEUT OU POURRAIT APPORTER AU TERRITOIRE	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OU POURRAIT APPORTER A LA STRUCTURE RESEAU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoriser la remontée d'informations, des entreprises vers les territoires, notamment en matière de besoins de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initier la structuration d'un réseau d'usagers de zones d'activités pour développer des services communs. ✓ Desserte, services aux entreprises, entretien, signalétique, RIE, garde enfants, ... réflexion de fond à avoir sur la qualité des zones. ✓ Mise en relation des opérateurs, concessionnaires : coordination faite par le territoire (planning TC, transport salariés...) pour organiser une offre efficace avec les opérateurs (bus par ex)

IV. Les leviers de développement

Ce volet de l'étude, décline les enseignements des ateliers et les met en perspective des objectifs de la démarche, à savoir : déterminer les conditions qui permettraient de mieux intégrer la problématique du développement économique dans les documents de planification ?

Les participants, en relatant leur expérience du développement économique territorial, en déclinant les difficultés auxquelles ils sont confrontés en tant que développeur ainsi que certaines bonnes pratiques ont en effet permis de cibler quelques éléments de réponse, qui pourront être approfondis lors de la deuxième phase de l'étude.

Pour l'essentiel, ces éléments procèdent d'un besoin qui semble être largement partagé : la recherche de cohérence, tant du point de vue des échelles d'intervention, que des actions et moyens engagés.

A. Définir la bonne échelle

Les territoires se posent tous la question de la « bonne échelle » : pour observer et lire le territoire, bâtir des stratégies de développement, accompagner les entreprises, dialoguer avec les territoires environnants... bref pour optimiser l'impact de leurs actions sans diluer les interventions et risquer les redondances et fausses concurrences.

Bon nombre de territoires constatent en effet le peu d'efficacité de leurs outils, notamment les zones d'activités ou les supports de promotion, parce que ceux-ci n'ont pas été conçus en prenant en compte les dynamiques environnantes. Ils ont été pensés localement, sans prise de hauteur, sans concertation à échelle élargie, et s'avèrent au final assez peu pertinents.

Comment remédier à cela ? En travaillant sur la définition du juste périmètre, sachant que le développement économique ne peut se traiter à la seule échelle de l'intercommunalité (particulièrement quand celles-ci sont peu denses et de petites tailles), du Pays ou même du SCOT (dont le périmètre procède plus de l'adjonction successive d'EPCI que de la prise en compte des réalités de fonctionnement territoriales).

En matière économique, ce « juste périmètre » doit en effet prendre en compte bon nombre d'éléments (localisation des filières, portefeuilles de zones d'activités, chalandises des entreprises, marché de l'emploi...) qui amènent nécessairement à la définition de périmètre larges et personnalisés.

Pour optimiser l'impact des politiques de développement économique, il pourrait donc être pertinent de travailler cette notion de « juste périmètre », notamment en amont de l'élaboration ou de la révision des SCOT, sur la base par exemple d'un document dont l'unique objet serait de construire et justifier les échelles d'interventions.

Avant l'élaboration du document de planification

- ✓ Au niveau régional, comme au niveau local, définir des échelles de pertinence pour :
 - Mener des diagnostics, construire des stratégies économiques et des plans d'actions
 - Mener des actions en matière d'espaces d'activités (dans le cadre par exemple de schémas directeurs concertés)
 - Mener des actions en matière de tourisme pour créer de réelles destinations touristiques et travailler la mise en réseau d'offres
 - Mener des politiques de marketing territorial
- ✓ Avant l'adoption du périmètre de projet par les services de l'Etat, mener un ou plusieurs ateliers "technico-politiques" visant à débattre des échelles de pertinence et des moyens à mettre en place pour garantir que cette échelle sera bien prise en compte dans les réflexions stratégiques des EPCI et leurs déclinaisons opérationnelles.
- ✓ Réfléchir à la création d'un outil type agence d'urbanisme, en charge de la prospective urbaine, économique et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration de documents de planification.

Pendant l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Ne pas s'interdire de mener certains éléments de diagnostic sur des échelles différentes du périmètre administratif du territoire (selon les sujets, utiliser les bons périmètres INSEE du type zone d'emploi, aire urbaine, bassin de vie
- ✓ Faire référence aux documents de planification et aux études stratégiques des espaces voisins

Après l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Ne pas figer les périmètres, et les réinterroger constamment en fonction de l'évolution des territoires et des projets

- ✓ Participer aux démarches menées sur les espaces voisins

B. Bâtir des stratégies et organiser le développement de façon concertée

La question des stratégies territoriales de développement économique a été largement évoquée lors des ateliers. Il s'est avéré que, si les territoires les plus denses fondaient effectivement leurs politiques sur des orientations précisément établies, bon nombre de territoires ne disposaient pas de feuilles de routes claires et procédaient plutôt dans leurs interventions en fonctions des opportunités.

Ceci affaiblit nécessairement l'action des territoires. Ils auraient à gagner en appuyant leurs actions sur des orientations stratégiques précises, concertées, mais également établies sur le juste périmètre. Là aussi, la question du périmètre est fondamentale. En effet, si de nombreux documents stratégiques, schémas et plans d'actions coexistent dans les territoires, ils ne savent pas « dialoguer » entre eux, se chevauchent parfois, sont mal appropriés par les acteurs et au final peu efficaces.

Il convient donc de traiter la question stratégique dans un cadre qui permette la prise en compte de la problématique économique dans son entier, sur la base d'un diagnostic travaillé à la bonne échelle, d'une stratégie concertée et d'un plan d'actions validé par l'ensemble des acteurs concernés. Cette stratégie économique constituera le cadre de travail de chaque territoire inclus dans le périmètre considéré, sachant que des spécifications par profils de territoire peuvent ensuite venir la compléter : agglomération, pôle intermédiaire, petits bourgs, arrières pays, littoral, montagne...

Avant l'élaboration du document de planification

De manière générale, l'objectif doit être de travailler la stratégie de développement économique en amont de la formalisation du document de planification

- ✓ **Disposer en continu d'éléments de diagnostic économique**
 - Production et partage d'études type "portrait de territoire", si possible annualisées
 - Evoluer des observatoires locaux (EPCI, départements) vers des observatoires régionaux : données économiques, données de marchés, données de filières, foncier économique et immobilier d'entreprise.
 - Multiplier les démarches de prospectives territoriales, pour anticiper les mutations et pour être novateurs au moment de construire des stratégies
- ✓ **Définir de manière collective, et idéalement à échelle régionale, ce que doit être le contenu d'une stratégie de développement économique** (attendus en matière de diagnostic, de stratégie et de plan d'actions), l'objectif étant de faire en sorte que les réflexions et documents stratégiques puissent dialoguer entre eux et se nourrir.
- ✓ **Traiter de nouveaux sujets dans les stratégies de développement :**
 - Inclure un volet "compétences" dans les diagnostics et les stratégies de développement économique, et multiplier les démarches de GPEC territoriale;
 - Introduire des liens entre les domaines d'activités inter-régionaux / régionaux et les territoires
 - Introduire dans les stratégies de développement économique 3 sujets transversaux : le numérique, l'environnement et l'innovation sociale
- ✓ **Différencier les stratégies de développement économique selon la nature des différents territoires** : urbains, périurbains, arrière-pays, littoral, montagne... L'objectif est d'éviter de ne traiter le développement économique que dans les grandes villes
- ✓ **Collaborer davantage sur les grands projets d'infrastructures**, en changeant totalement de méthode :

- ne plus programmer des infrastructures sans prendre en compte les besoins. C'est le raisonnement inverse qu'il faudrait opérer.
- ✓ **Fortifier l'accompagnement endogène**
 - Accompagner davantage des chefs d'entreprises de manière individuelle et collective sur des fonctions stratégiques : pilotage, gestion, ressources humaines, développement commercial.
 - Accompagner le développement des TPE pour qu'elles deviennent des PME et intégrer plus facilement des réseaux d'entreprises et entrer dans des logiques de partenariat

Pendant l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Indiquer, en fonction des stratégies construites, les attentes et besoins en matière d'infrastructures et les retombées envisagées;
- ✓ En matière de commerce, ne pas s'en tenir uniquement au volet réglementaire. Il faut construire, en s'appuyant sur les réseaux consulaires, de réelles stratégies de développement commercial, à porter a minima à échelle intercommunale. Pour le commerce, il existe 2 solutions :
 - Soit le traiter au moment du document de planification
 - Soit le traiter en amont.

Dans les 2 cas, les études demandent des moyens conséquents qu'il faut anticiper.

Après l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Mettre en place des outils de suivi et d'évaluation des stratégies de développement économique;
- ✓ Mettre en place des outils de suivi et d'évaluation du DOO du SCOT;
- ✓ Actualiser les stratégies tous les 5-8 ans, en n'oubliant pas de s'appuyer sur le bilan de la stratégie précédente

C. Rechercher une cohérence d'actions et de moyens

La faiblesse des moyens réservés au développement économique a été souvent mise en évidence lors des ateliers. Hormis dans les grandes agglomérations où les services bénéficient de ressources plus importantes, les territoires font souvent face à des difficultés pour prendre en charge l'ensemble des champs de développement économique : accompagnement des entreprises, emplois/formation/insertion, aménagement, commercialisation, prospection, observation et études...

De ce fait, ils sont amenés à « saupoudrer » les temps et les crédits sur les problématiques, ou à privilégier des champs (souvent celui des zones d'activités) au détriment d'autres, ce qui prive l'action économique d'une bonne part de son efficacité.

Comment y remédier ? En favorisant la mutualisation entre acteurs et en pratiquant le développement économique sur la base d'une approche métiers permettant de mieux positionner chaque intervenant, de concentrer les ressources en évitant les doublons et les fausses concurrences. Pratiquement, il convient, sur la base du juste périmètre et dans le cadre d'une stratégie concertée, de proposer une offre de service territoriale, structurée et gouvernée de façon collective.

Avant l'élaboration du document de planification

✓ Clarifier l'action économique

- Avoir une approche "métiers" de l'action économique, afin de mieux positionner chaque structure, d'éviter les doublons et de couvrir l'ensemble des champs du développement économique local.
- Elargir la façon dont le développement économique est conçu dans les collectivités : inclure les questions de formation, d'emploi, d'actions collectives, de promotion du territoire et de ses acteurs...
- Décloisonner les actions à l'intérieur des collectivités, entre collectivités, au sein des services de l'Etat...> travailler en mode projet et selon l'objectif de la mutualisation maximale

✓ Mutualiser les outils et professionnaliser les acteurs

- Réfléchir à la création d'une structure qui fédère les professionnels et les élus du développement économique local :
 - Partage de bonnes pratiques
 - Catalogue des métiers et compétences
 - Offre de formations
 - Missions prospectives
 - Partages de cahier des charges, d'outils méthodologiques
 -

✓ Introduire une cohérence entre les actions des clusters/filières et les actions des territoires. Lors des conventionnements avec les structures réseaux (pôles, grappes, contrats AGIR.....), inclure un volet territorial qui pourrait se décliner en 6 sous-parties

1. Connaissance du domaine d'activité (chiffres clés, acteurs, atouts/faiblesses, pistes d'évolution)
2. Stratégie de positionnement et programme d'actions
3. Emergence/Accompagnement de projets d'entreprises ou de territoires
4. Attractivité, parcs d'activités, immobilier d'entreprise et conditions d'accueil
5. Infrastructures (transport, numérique) et services
6. Compétences locales et Innovation

✓ Simplifier les relations de l'Etat avec les territoires. L'objectif est notamment de faciliter les démarches de création ou d'extension de zone d'activités et de faciliter les implantations d'entreprises (en fluidifiant par ex. les phases d'études de PC) :

- Au sein de l'Etat, mettre en place une procédure interservices plus simple,

- Au sein des collectivités : mobiliser l'Etat en amont des projets, et pas uniquement en tant qu'instructeur de projets quasi-finalisés.

D. Actualiser l'offre territoriale

A l'appui d'un périmètre cohérent, d'une stratégie concertée et d'une mutualisation des moyens efficiente, l'action économique pourra gagner en efficacité, notamment du point de vue de l'offre territoriale. Celle-ci, souvent peu efficace comme cela a été dit lors des ateliers, pourrait gagner à être actualisée en prenant mieux en compte les atouts et faiblesses de chacun des territoires ainsi que les besoins des entreprises. Autre enjeu à prendre en compte, l'impératif de la réduction de la consommation foncière et de la recherche de l'efficacité maximum des m² aménagés.

De ce point de vue, quelques principes issus des ateliers peuvent être repris, sachant que même s'ils semblent « aller de soi », ils ne sont pas systématiquement appliqués dans l'action économique :

Avant l'élaboration du document de planification

- ✓ Travailler sur la base d'un schéma d'accueil concerté à grande échelle qui cible les ZA maitresses, les ZA thématiques, les éventuelle ZA à déclasser (pour cause de résidentialisation marquée notamment).
- ✓ Lorsque l'on identifie du potentiel de foncier économique, raisonner en terme de surfaces cessibles, qui sont souvent bien inférieures au périmètre de projet global.
- ✓ Disposer d'une connaissance précise du marché territorial, à l'endogène comme à l'exogène (implique de maîtriser l'observation et de disposer de moyens d'études)
- ✓ Systématiser la réalisation d'études de programmation économique, croisant étude de marché et potentialités d'aménagement, et y associer les budgets nécessaires afin de pouvoir prendre des décisions sur la base d'éléments précis.
- ✓ Accompagner les collectivités dans le pilotage de projets de zones d'activités : montage des dossiers de consultation et choix des prestataires (étude de faisabilité, maîtrise d'œuvre), suivi global des projets, relations avec les entreprises.

Pendant l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Privilégier autant que possible les logiques de requalification (friches, ZA anciennes) et de densification (dents creuses) plutôt que celles de création
- ✓ Actualiser les données qui ont permis de réaliser le schéma d'accueil

Après l'élaboration du document de planification (premiers leviers repérés en phase 1 – partie à développer en phase 2)

- ✓ Animer le tissu d'entreprises collectivement (dans le cadre d'un réseau d'acteurs qui partagent l'information), via des dynamiques pro-active de visite d'entreprises (aller vers l'entreprise sans attendre qu'elle vienne jusqu'au développeur)
- ✓ Garantir autant que possible les possibilités de réorientation de l'usage du sol en utilisant au mieux l'éventail des solutions juridiques possibles (AOT, BAC, BE)
- ✓ Adapter les produits aux évolutions des marchés (rétifs de plus en plus au foncier à construire, sensible de plus en plus au produits locatifs adaptables et notamment aux solutions légères immeubles collectifs, espace de co-working...)
- ✓ Passer d'une logique de développeur de foncier économique à une logique de développeur d'immobilier d'entreprise, en amenant les collectivités à réfléchir en terme de surfaces plancher et non en terme de foncier cessible.
- ✓ Réglementer et faire appliquer les règles concernant les modes d'occupation et de gestion de l'espace dans les ZA et garantir les cohérences d'activités

- ✓ Mobiliser en amont des projets l'ensemble des acteurs concernés et notamment les services de l'état afin que chacun puisse être facilitateur (une mobilisation tardive amène au contraire un acteur à adopter une posture de censeur) = travailler en mode projet

V. Liens économie / aménagement : comment se projeter sur la phase 2

Pour mémoire, les leviers de développement sont synthétisés, à partir des résultats des ateliers territoriaux de la première phase, en quatre orientations :

1. Définir la bonne échelle
2. Bâtir des stratégies et organiser le développement de façon concertée
3. Rechercher une cohérence d'actions et de moyens
4. Actualiser l'offre territoriale

Afin de poursuivre les travaux en phase 2 et de caractériser les modalités envisageables de prise en compte des leviers identifiés en phase 1 dans les documents d'aménagement et de planification cadre (SCOT, PLUI, SDADDT, SRADDT...), ces quatre orientations sont intégrées au travail de réflexion proposé aux aménageurs et planificateurs agissant en région.

Pratiquement, il s'agit de prendre en compte ces orientations dans le cadre de séances de travail collectives dont l'objectif est de proposer des réponses aux quatre familles de questions ci-dessous :

1. Quel périmètre pour faire quoi ? Dans la mesure où, en matière de développement économique et a fortiori en matière d'aménagement et de planification territoriale, à chaque objet correspond le bon périmètre, comment intègre-t-on les différents périmètres, comment les articule-t-on, comment passe-t-on d'un périmètre à l'autre, et ceci dans une vision systémique des dynamiques territoriales à représenter et à planifier ?
2. Quel est le bon moment pour faire quoi ? L'élaboration d'un projet de territoire ou d'un document de planification territoriale procède d'une temporalité et de moyens qui leur sont propres. Chaque thématique du développement et de l'aménagement nécessite d'être à la fois diagnostiquée en tant que telle et intégrée dans un projet nécessairement transversal et rapporté aux spécificités du territoire. Comment assurer ces deux temps au maximum de leur exigence propre ?
3. Quels acteurs publics et privés associer, à quel moment, pour faire quoi, comment ? La question de la gouvernance s'impose dans la mesure où la recherche de cohérence se poursuit à la fois dans la complexité des échelles du territoire et dans la transversalité des actions.
4. Quels objets assurent la bonne intégration et la bonne articulation des enjeux de développement économique dans le projet de territoire ou le document de planification territoriale ? Quelle gradation entre une approche quantitative de planification de l'offre foncière et de limitation des risques, une approche qualitative et intégrée du développement économique dans le projet de territoire, et enfin une intégration du développement économique dans une logique d'attractivité globale du territoire ?

L'ensemble des analyses formalisées à la suite des ateliers territoriaux avec les acteurs du développement économique permettent d'illustrer et de donner du corps à toutes ces questions posées aux acteurs de l'aménagement et de la planification territoriale.

Ainsi structurée, cette approche permet de croiser l'ensemble des attendus de la mission quant à l'intégration du développement économique dans les projets d'aménagement et outils de planification territoriale.