



CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2016

Note de synthèse et de propositions, à partir d'un dossier,
portant sur un sujet d'économie

EPREUVE N° 2

Durée : 4 h
Coefficient : 3

SUJET :

Les outils et les initiatives locales pour le maintien et la création d'emplois.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Chantier d'insertion « un modèle plébiscité par les collectivités » La gazette des communes-12 octobre 2015	Page 3
Document n° 2	Le Maire au secours de l'emploi-Le journal des maires-Mai 2015	Page 6
Document n° 3	Développement économique les territoires se mettent en quatre pour booster leur attractivité-la gazette des communes-Mars 2016	Page 8
Document n° 4	Amiens Métropole : la communauté d'agglomération s'engage pour l'innovation et l'emploi-la revue des collectivités locales- février 2015	Page 10
Document n° 5	L'open data : utile au développement économique des territoires ?-revue du gestionnaire public-février 2016	Page 12
Document n° 6	Le contrat de revitalisation artisanale et commerciale-le journal des maires-décembre 2015.	Page 16
Document n° 7	Politique de la ville : développer l'entrepreneuriat dans les quartiers-la gazette des communes-octobre 2015	Page 18

Document n° 8	Territoires et entreprises : initiatives pour des bassins d'emploi mieux organisés-ADCF/caisse des dépôts-2016	Page 21
Document n° 9	Comment sauver les entreprises menacées-la gazette des communes-juin 2016	Page 43
Document n° 10	Aménagement du territoire : le télétravail, un facteur d'attractivité pour le monde rural-la gazette des communes-25 janvier 2016	Page 50

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.**
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

Chantier d'insertion

Un modèle plébiscité par les collectivités

POURQUOI ?

Les personnes très éloignées de l'emploi ont besoin à la fois d'un accompagnement social et d'une expérience professionnelle afin de progresser dans leur parcours.

PAR QUI ?

Alors que les communes peuvent être à l'initiative d'un chantier, les conseils départementaux sont présents sur l'aide aux associations du secteur et sur le financement des contrats aidés.

COMMENT ?

Le chantier d'insertion est conçu comme un « sas » entre la non-activité et l'emploi classique. Un temps pour résoudre ses problèmes personnels tout en apprenant un métier.

Françoise Raynaud, élue chargée de l'emploi et de l'insertion à La Roche-sur-Yon (52 800 hab., Vendée) en est convaincue : « La thérapie, c'est le travail ! » Sous-entendu, en particulier pour ceux qui sont aujourd'hui les plus éloignés du marché de l'emploi, ayant fait les frais de la crise économique et cumulant les difficultés personnelles. « Qu'un jeune n'ait, en dehors d'un contrat d'insertion, aucune possibilité d'avoir une première expérience professionnelle, c'est désolant, poursuit-elle. Il faut affirmer que chacun a sa place, que les plus fragiles, avec un management adapté, peuvent être utiles à la société. »

Problème de mobilité

La Roche-sur-Yon mise sur son chantier d'insertion (une vingtaine de places), initié en 1993, pour proposer une solution locale aux difficultés d'accès à l'emploi et contourner ainsi la problématique de la mobilité. Avec 67 chantiers en activité (environ 700 places), le conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, se félicite, lui aussi, d'assurer « un maillage de son territoire », comme l'explique Yann Drozen,

responsable de la direction « lutte contre les exclusions ». La force du chantier d'insertion, c'est son modèle, à cheval entre l'accompagnement social et l'action d'insertion professionnelle avec l'apprentissage de gestes techniques. Une double mission assurée par une équipe polyvalente.

Si les départements subventionnent des associations du secteur afin d'y orienter une partie de son public RSA, les communes et les intercos qui ont leur propre chantier proposent cette solution à un public diversifié, du jeune au senior. « La rencontre entre les différents profils est profitable à chacun », souligne Dominique Terrien, chef du chantier d'insertion de La Roche-sur-Yon. Ayant la possibilité de régler différents freins personnels (logement, santé, addiction...) et mis dans les mêmes conditions qu'un salarié classique – respect des horaires, objectifs à remplir, travail en équipe... –, le bénéficiaire progresse dans son parcours. « Le chantier, c'est souvent un déclic », constate Dominique Terrien. « L'expérience offre la possibilité, finalement assez exceptionnelle, de se situer, de façon sécurisée, dans une fonction de salarié », estime Pascale

Rafi, chargée de mission « insertion », au conseil départemental du Calvados, qui finance environ 550 places. « Les personnes vont se former aux techniques de la recyclerie ou des jardins maraichers, mais vont surtout être mises dans de bonnes conditions de production, et c'est là le plus important », insiste-t-elle.

Au cas par cas

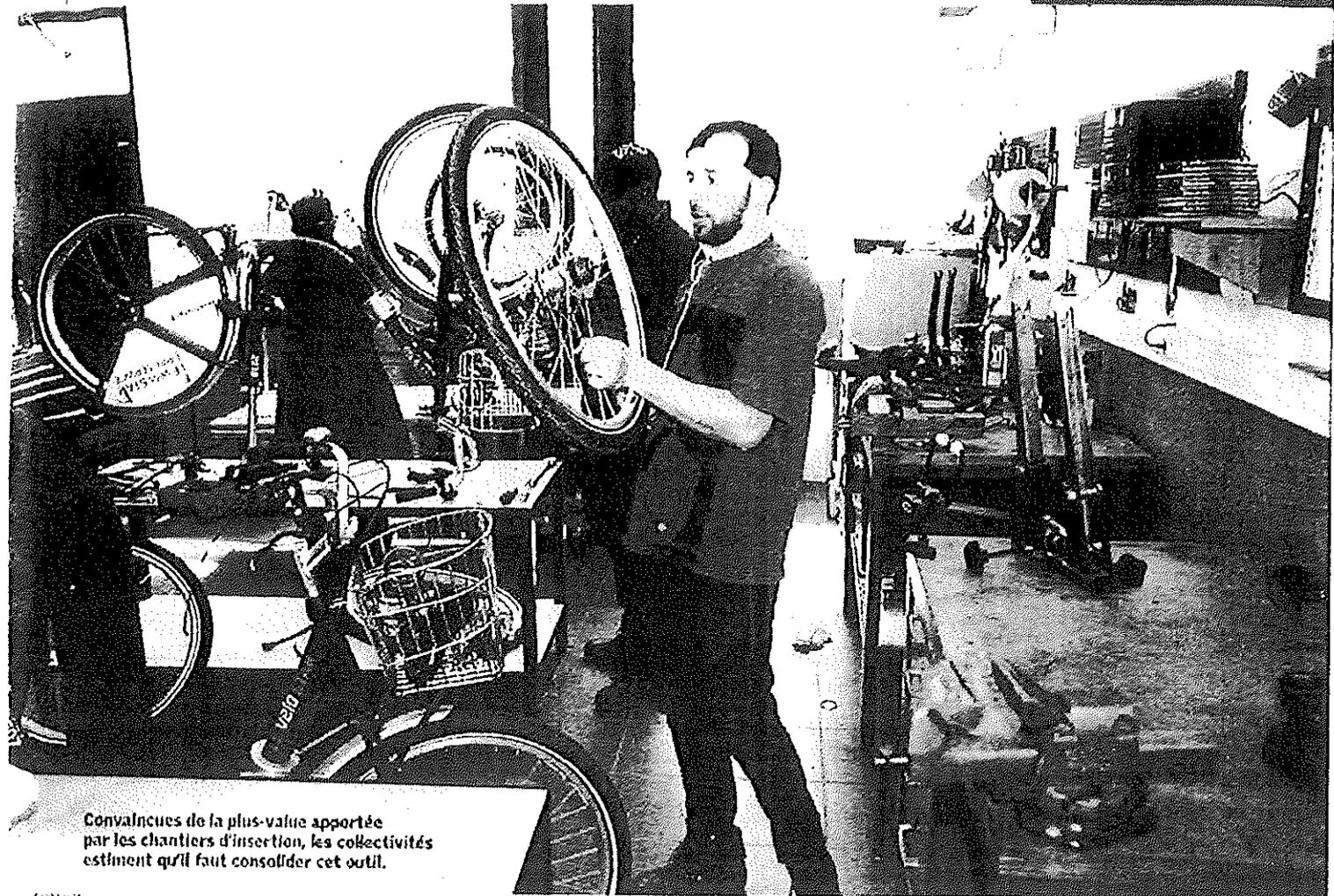
Cette mise en situation, couplée à des périodes d'immersion dans des entreprises partenaires, permet à chacun de faire la part. D'opter, par exemple, pour une formation afin de compléter ses acquis ou de s'assurer qu'il est prêt pour rejoindre le marché du travail classique. Ainsi, sur le chantier, chacun travaille à un objectif commun correspondant à une commande de la collectivité ou du secteur marchand (ravalement du mur du cimetière communal, production artisanale...), tout en peaufinant son projet personnel. « On arrive vraiment à faire du cas par cas », se félicite Angèle Lacour, responsable du pôle « action sociale » de la communauté de communes du Thouarsais (33 communes, 36 300 hab., Deux-Sèvres). Les bénéficiaires du chantier

AVANTAGES

- La collectivité propose une solution locale d'accès à la formation, très recherchée en milieu rural.
- L'outil s'adresse à des publics divers.

INCONVENIENTS

- Les sorties vers un emploi pérenne sont conditionnées à la situation économique locale.
- La méconnaissance de la part du secteur marchand de l'insertion par l'activité économique.



Convaincus de la plus-value apportée par les chantiers d'insertion, les collectivités estiment qu'il faut consolider cet outil.

URP/AS

UNIVERSITÉ PARIS EST



Historique

MICHEL ABHERVÉ, professeur associé à l'université Paris est - Marne-la-Vallée (*)

« Des communautés de communes très impliquées »

« Le chantier d'insertion a fait ses preuves. Les bénéficiaires progressent et sont dans de bonnes conditions pour construire leur parcours. Après, se pose la question de la sortie du dispositif, avec la crise qui a réduit les possibilités de rebondir, et celle de la mobilité pour ceux qui ne trouveraient pas un emploi sur place. Même s'il est majoritairement aux mains des associations, les collectivités ont toujours été présentes sur ce secteur, en particulier, et c'est une spécificité, les communautés de communes. Le chantier d'insertion a été pour beaucoup le premier service mis en place à plusieurs. On peut comprendre qu'en milieu

rural, où la formation est peu développée, ce support ait facilement trouvé sa place. Aujourd'hui, différentes inquiétudes se font jour. Les conseils départementaux pourraient être tentés d'en faire une variable d'ajustement budgétaire en réduisant leurs subventions aux associations. La toute récente réforme de l'insertion par l'activité économique a fragilisé certaines structures. Enfin, le retard pris par la France pour s'adapter aux nouvelles règles de l'Union européenne - les chantiers pouvant bénéficier des fonds sociaux européens - vient freiner des projets. »

(*) Spécialiste des politiques publiques d'insertion.

Une réforme préjudiciable
 Appliquée depuis juillet 2014 pour les chantiers d'insertion, la réforme de l'insertion par l'activité économique (IAE), qui vise à consolider ce secteur, a pu, paradoxalement, fragiliser les structures employant peu de personnes. Le passage de l'aide globale à une aide aux postes a ainsi créé des difficultés de trésorerie. On observe ainsi la fermeture de certains petits chantiers gérés par des associations.

de l'interco (24 places) qui rencontreraient des difficultés particulières au cours de leur contrat pouvant le suspendre puis le reprendre plusieurs mois plus tard. « Nous donnons une seconde, voire une troisième chance, commente Angèle Lacour. A l'inverse, nous fonctionnons sur des périodes courtes, et tout renouvellement de période se fait après un bilan "costaud" afin de vérifier la persistance de la motivation du candidat. » Même principe du cas par cas à La Roche-sur-Yon : « On privilégie le projet de la personne avant tout. On sait quels métiers sont en tension, mais si la personne fait un autre choix, on la soutiendra, sans lui cacher que son entrée sur le marché du travail sera certainement plus longue. »

Objectifs fixés par l'Etat

Les objectifs du chantier d'insertion - concrètement, la proportion de sorties dites « positives » à atteindre - sont fixés avec l'Etat, cofinanceur, selon un subtil dialogue de gestion entre la collectivité et les services des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte). (•••)

CC du pays du Grand-Fougeray (Ile-et-Vilaine)
• 4 communes • 5 500 hab.

Une réponse à la précarité sociale en milieu rural

Les habitants du pays du Grand-Fougeray souffraient, particulièrement dans les années 80, d'un fort isolement. « On s'est organisé en communauté de communes, en 1988, avec un objectif de développement économique pour défendre notre avenir », raconte Alain David, qui est demeuré le président de l'interco. Celle-ci a proposé une offre de formation continue, par téléformation, en partenariat avec le Greta, avant d'être rattrapée par la question de la précarité en milieu rural. « Des personnes, par forcément très nombreuses, qui survivent et ne se signalent pas, par honte », précise l'élu. Le chantier d'insertion intercommunal s'impose alors comme la solution. « Au début, les artisans se

sont montrés réticents, aujourd'hui, ils parrainent des bénéficiaires. C'est là que je vois le chemin parcouru ! » affirme Alain David. Le chantier a diversifié ses interventions : réfection de patrimoine, construction d'abribus... Les quatre communes s'accordent pour proposer tout à tour une mission, tout au long de l'année. Le secret de la réussite ? L'implication de l'élu qui va présenter le projet à la personne en difficulté et la remettre au premier signe de découragement.

CONTACT

Alain David, tél. : 02 99 08 40 19.

LE BILAN

Si l'intercommunalité est porteuse de l'action, chaque élu fait vivre le projet dans sa commune.

Alain David, président de la CC du pays du Grand-Fougeray.

CC DU PAYS DU GRAND-FOUGERAY

(***) « Lorsque l'on est loin des objectifs chiffrés, on s'explique, il y a une compréhension réciproque. La Direccta sait que nous travaillons sur des problématiques difficiles. Les questions de santé ou de logement sont longues à régler », explique Dominique Terrien. Ainsi, les sorties positives recouvrent les entrées en formation, comme, dans les cas les plus aboutis, l'accès à un CDI. « Nous misons sur un tiers de sorties positives », détaille Agnès Firmin-La Bodo, vice-présidente chargée de l'insertion au conseil départemental de la Seine-Maritime. « Pour les quelque 1300 personnes qui ont accès aux chantiers de notre territoire, il peut s'agir de reprendre une vie professionnelle et, pour d'autres, plus simplement, de retrouver l'envie de renouer avec une vie active. Le département conçoit ces nuances, que nous défendons devant les services de l'Etat. »

Les objectifs sont réétudiés chaque année, afin de tenir compte de la conjoncture économique comme de la composition du public accueilli. « On vise entre 10 et 20% de sorties vers un CDI ou un CDD long (plus de six mois), et nous atteignons généralement ces 20%. Globalement, nous

15 %
des quelque 1800 chantiers d'insertion sont gérés directement par une collectivité (des communes et des intercos presque exclusivement).

enregistrons 60% de sorties positives, quelles qu'elles soient », détaille Pascale Rafil, pour le Calvados.

Une solution à défendre

Convaincues de la plus value apportée par les chantiers, les collectivités estiment, néanmoins, qu'il faut consolider cet outil. Tout d'abord, en communiquant davantage afin de mettre ce secteur en valeur. « Il est nécessaire de redorer le blason de l'insertion ! explique Françoise Raynaud, à La Roche-sur-Yon. C'est une activité économique au même titre qu'une autre, qui produit du travail, de la valeur. Les personnes en emploi consomment et participent davantage à la vie de la cité. » L'élu chargée de l'insertion martèle : « Il faut que nous communiquions encore et encore. Affirmer que l'insertion, c'est une solution, pas un problème ! »

Cette communication doit notamment se faire en direction des entreprises, sollicitées le temps du chantier pour des périodes d'immersion, et, bien entendu, pour recruter les bénéficiaires dûment formés. Or « l'insertion fait peur au secteur marchand, les responsables imaginant qu'elle

suppose une gestion RH très lourde », regrette Françoise Raynaud. « Nous avons besoin des entreprises, insiste Angèle Lacour, le regard du monde du travail sur les parcours d'insertion est essentiel. Il vient, par exemple, valider un projet professionnel ou la nécessité d'une formation. D'où l'importance d'envoyer la personne en stage d'immersion au bon moment afin qu'elle en retire le maximum de bénéfices. » Pour contourner les réticences, les collectivités actionnent le levier des clauses sociales des marchés publics, dont peuvent bénéficier les chantiers d'insertion. « Nous l'avons fait, par exemple, pour la construction de notre tramway, explique Agnès Firmin-La Bodo, au conseil départemental de la Seine-Maritime. L'expérience, positive, a eu un effet d'amorce, car lorsque le chantier se déroule bien, les entreprises retravaillent avec nous. » Pour aller encore plus de l'avant, Yann Drezen compte proposer aux associations du secteur en Ile-et-Vilaine de « réfléchir ensemble afin de faire évoluer notre mode de collaboration. C'est le bon moment pour se demander "où va-t-on ? comment innover ?" ». *Sophie Le Gall*

Le maire au secours de l'emploi

Ils sont de plus en plus nombreux à frapper à la porte du maire pour trouver un emploi. Leur conseiller d'aller à Pôle Emploi n'est plus acceptable. Et si le maire détenait une partie de la solution ?

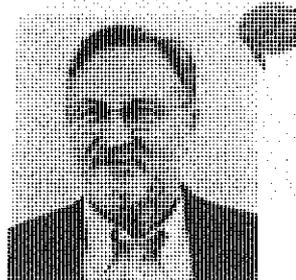
Depuis le 27 février 2015, la barre des 5,9 millions de chômeurs a été franchie dans la métropole. La création de 150 000 emplois, nécessaires pour inverser la courbe du chômage, reste mission impossible avec une croissance à 1 % en 2015. Chaque année, 800 000 jeunes arrivent sur le marché de l'emploi, et seulement 650 000 seniors partent à la retraite. L'UNEDIC, organisme chargé de la gestion du chômage, affirme que le nombre de demandeurs d'emploi va augmenter en 2015 : 104 000 personnes vont s'inscrire à Pôle Emploi d'ici à la fin de l'année en cours, en catégorie A (sans activité).

François Rebsamen, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social a présenté, le 9 février dernier, son plan de lutte contre le chômage de longue durée. Deux nouveaux contrats ont vu le jour : le contrat « Nouvelle Carrière » qui consiste à alterner pratiques professionnelles sur un nouveau poste et brève période de formation pour les plus expérimentés, et le contrat « Nouvelle Chance » de 24 mois ou plus, adapté aux publics très éloignés de l'emploi.

Reste qu'en tant qu'élu local, le maire ne peut rester passif face à la dégradation du climat économique. Certes, le chômage relève du domaine de compétence de l'État, mais la vie de la commune en est affectée. Aussi, nombre d'élus réagissent-ils concrètement.

Que font les élus ?

Bernard Perrin, maire de la commune d'Aizenay (Vendée, 9 000 habitants), est formel : « L'emploi est l'affaire de tous.



« Le site Renault a compté jusqu'à 12 000 salariés dans un passé récent. »
Jacques Cellere,
maire de Sandouville
(Seine-Maritime, 804 habitants)

Outre la création des zones d'activités, l'action communale en faveur de l'emploi peut consister à faciliter certaines tâches, comme les tracasseries administratives ou l'activation du réseau des créateurs. »

Autre témoignage de l'implication des maires dans le domaine de l'emploi, celui de Thomas Joly, maire de Verrières-le-Buisson (Essonne, 15 612 habitants) : « Un partenariat entre la commune et Solidarités nouvelles face au chômage (SNFC) permet de prendre en charge les cas les plus difficiles en vue d'un accompagnement intensif pour l'emploi. » Un autre aspect d'intervention pour les communes sur le front de l'emploi est abordé par Thomas Joly. Le maire, en tant que chef de l'administration communale, est aussi un employeur. Son intervention se traduit, par exemple, par l'accueil de stagiaires au travers de contrats aidés : « Nous recevons une cinquantaine de stagiaires à la mairie, placés sous la responsabilité d'un tuteur. »

En ce début d'année 2015, la seule bonne nouvelle sur le front de l'emploi provient de Haute-Normandie, où Renault a annoncé la création d'emplois sur le site de Sandouville

Les aides des communes aux entreprises

Selon l'article L. 1511-2 du CGCT, en dehors de l'immobilier, les communes, les départements et les groupements doivent obtenir l'accord de la région ou conventionner avec celles-ci pour mettre en place leurs dispositifs d'aides aux entreprises. En pratique, les aides ne peuvent prendre d'autres formes que celles de primes régionales à la création d'entreprises (PRCE) ou de primes régionales à l'emploi (PRE), de bonifications d'intérêt ou de prêts et avances remboursables à taux nul ou à faible taux. En outre, « le montant des aides que les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent attribuer, seuls ou conjointement, sous forme de subventions, de rabais sur le prix de vente, de location ou de location-vente de terrains nus ou aménagés ou de bâtiments neufs ou rénovés, est calculé par référence aux conditions du marché, selon des règles de plafond et de zone déterminées par décret en Conseil d'État. Ces aides donnent lieu à l'établissement d'une convention et sont versées soit directement à l'entreprise bénéficiaire, soit au maître d'ouvrage, public ou privé, qui en fait alors bénéficier intégralement l'entreprise. »

qui, depuis 1964, produit toutes les voitures de luxe de la marque au losange, dont la Megane. Ce qui s'est passé à l'usine de Renault Sandouville mérite à coup sûr une explication, comme le propose Jean Paul Lecoq, ancien député et maire actuel de la commune voisine de Gonfreville-l'Orcher (Seine-Maritime, 9 153 habitants). C'est lui qui a conduit les négociations avec le patron du constructeur de véhicules français. Pour convaincre Renault, il a insisté sur le caractère stratégique du site : un tissu industriel dynamique, un port à proximité (pour l'évacuation des véhicules), la mobilisation des élus de toutes sensibilités pour une interpellation permanente. « Nous avons mené une bataille pendant quatre ans », explique-t-il. Optimisme tempéré par Jacques Dellerie, maire de Sandouville (Seine-Maritime, 804 habitants), qui remarque que seulement 183 intérimaires ont été titularisés sur un total de 1 600, et que sa commune compte 500 votants aux élections politiques, contre 11 000 votants aux élections prud'homales...

Territoires zéro chômeur

François Soulage, Président du Collectif Alerte, un regroupement de plusieurs associations agissant dans le domaine de l'emploi, a insisté, dès l'annonce du plan Rebsamen pour l'emploi des chômeurs de longue durée, sur « un engagement des collectivités territoriales (les régions) dont c'est la compétence afin qu'elles puissent compléter le dispositif actuel. En ce qui concerne les collectivités locales et en s'inspirant de l'expérience ATD Quart Monde, il faut repérer tous les gisements d'emploi au niveau local, en créant une structure pour les emplois aidés, et en mettant à disposition des terrains, des bâtiments inoccupés qui seront financés par l'économie solidaire et sociale... »

En effet, depuis quelques années, l'association ATD Quart Monde initie un projet intitulé « Territoire zéro chômeur », mis en œuvre dans plusieurs petites communes. On peut citer Pipriac (Ile-et-Vilaine, 3 658 habitants), Saint-Ganton (Ile-et-Vilaine, 415 habitants) et Chateaufort-Val-de-Bargis (Nièvre, 578 habitants). Le principe tord le cou à certaines idées reçues en considérant que :

- le chômeur est une précieuse compétence ;
- le travail ne manque pas puisque de nombreux besoins de la société ne sont pas satisfaits ;



« Nous avons mené une bataille de 4 ans pour expliquer au PDG de Renault qu'il ne pouvait pas fermer une usine employant 1 600 intérimaires. »

Jean Paul Lecoq,

ancien député et maire
de Gonfreville-l'Orcher

(Seine-Maritime, 9 153 habitants)

- si on affectait toute une série de dépenses sociales, on pourrait financer sans coût supplémentaire un emploi aidé pour de nombreux chômeurs.

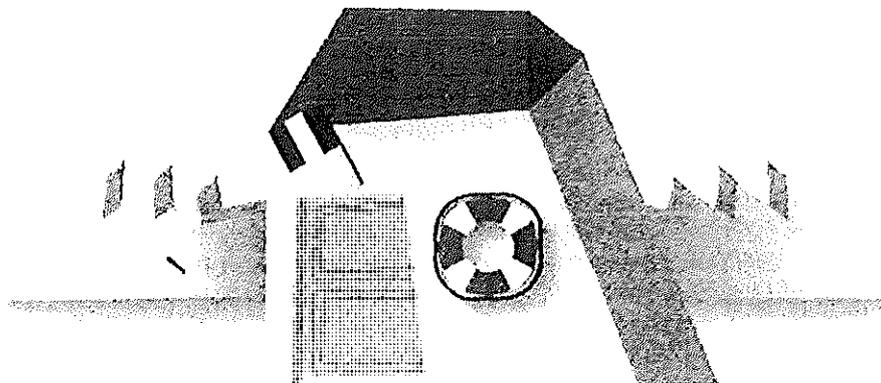
En clair, les experts d'ATD Quart Monde se sont rendu compte que, si on transfère les aides octroyées aux chômeurs, essentiellement celles qui concernent les demandeurs d'emploi de longue durée (15 000 euros par an), on peut créer des emplois durables. Denis Prost, responsable du projet à Pipriac, le confirme : « Pour créer un emploi en CDI, on a besoin de 24 000 euros. Il resterait 9 000 euros à trouver. Les partenaires ne manquent pas : le conseil général, le conseil régional, l'État et les fonds européens... »

Après six mois d'explications sur le terrain auprès des acteurs locaux, tels que les maires, les chômeurs, les associations, les agriculteurs, les initiateurs du projet ont identifié plusieurs secteurs dans lesquels on peut créer des emplois à travers une entreprise conventionnée. Pipriac et Saint-Ganton sont prêts pour l'expérience... Mais celle-ci attend pour l'instant une loi d'expérimentation permettant le transfert des aides ou des financements. 

Florence Dini

Références juridiques

- Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 sur la réforme du service public de l'emploi. Dans son article 3, elle précise les nouvelles missions dévolues aux maisons de l'emploi, *JORF* n° 0038 du 14 février 2008, p. 2712, texte n° 2.
- Arrêté du 18 décembre 2013 portant avenant au cahier des charges des maisons de l'emploi, *JORF* n° 301 du 28 décembre 2013, p. 21667, texte n° 82.



Développement économique Les territoires se mettent en quatre pour booster leur attractivité

POURQUOI ?

En activant moult mécanismes qui permettent à leur territoire d'être reconnu pour son attractivité, les collectivités en assurent le développement.

POUR QUI ?

Entrepreneurs, acteurs culturels, sportifs et habitants doivent tous trouver leur intérêt sur un même territoire pour que celui-ci soit vraiment attractif.

COMMENT ?

L'attractivité d'un territoire dépend tout autant de sa géographie que de la capacité des acteurs locaux à créer les conditions d'un développement équilibré.



AVANTAGES

- L'attractivité est le support de la création d'une dynamique sociale et économique.
- Elle garantit une visibilité et des revenus permettant d'inscrire le développement sur le long terme.



INCONVÉNIENT

L'attractivité n'est jamais acquise. Il faut savoir accompagner le développement du territoire pour en maîtriser les évolutions dans tous les domaines.

Qu'ils cherchent la tête des classements ou qu'ils préfèrent la discrétion, tous les territoires sont engagés dans une quête d'attractivité synonyme de développement. Les collectivités s'affairent donc pour distiller les ingrédients qui assureront cette croissance. « La clé de l'attractivité est la capacité d'un territoire à attirer des populations et à développer de l'activité à diverses échelles. Cela suppose des actions endogènes et exogènes sans se focaliser sur un seul élément, indique Gérard-François Dumont, professeur à la Sorbonne. Certains pensent ainsi à tort que l'attractivité, c'est seulement faire venir des entreprises. En réalité, c'est créer un environnement favorable pour l'activité mais aussi pour que les personnes soient prêtes à y travailler et à s'y installer. »

À Vitré, en Ile-et-Vilaine, où le taux de chômage s'inscrit à 5,4% alors que 75% des emplois industriels présents dans les années 70 ont disparu, l'action économique reste quand même la priorité. « Nous menons surtout une prospection active pour faire venir des entreprises, mais nous essayons aussi de créer un environnement

favorable à la famille, notamment grâce à des équipements culturels et sportifs », explique Pierre Méhaignerie, le maire (lire p.47).

COMPÉTITION MONDIALE

Autre stratégie à la métropole de Lyon (59 communes, 1,28 million d'hab.), qui scrute les palmarès et les exploite pour communiquer. Pourtant, Alain Galliano, vice-président chargé de l'attractivité, estime lui aussi que celle-ci réside d'abord dans la capacité à attirer et à garder des entreprises, concédant que la dynamique économique ne fait pas à elle seule une tête de classement. « L'inscription du

et celle des liaisons internationales peut-être plus encore. Or, si Lyon est la 7^e ville européenne la plus attractive, elle est seulement 30^e en termes de transports. » La métropole se bat donc pour multiplier les dessertes internationales, car les chiffres sont implacables. Grâce à l'ouverture du Lyon-Dubai en 2012, l'office du tourisme a vu augmenter le nombre de visiteurs japonais de 35% et celui d'australien de 26% en un an.

À l'heure où la compétition se joue à l'échelle mondiale, les territoires ne lésinent pas sur les moyens pour entretenir cette attractivité. En 2015, la métropole

lyonnaise a attribué une subvention de 2,3 millions d'euros à l'Agence pour le développement écono-

« Nous essayons de créer un environnement favorable à la famille... »

Alain Galliano, vice-président de la métropole de Lyon



Vieux Lyon au patrimoine mondial de l'Unesco a été un vrai booster, analyse-t-il. La qualité de nos universités, de nos pôles de recherche et de nos musées est aussi un ingrédient très important. Celle de nos infrastructures de transports en commun est tout autant décisive

mique de la région lyonnaise (Aderly). Only Lyon, la marque de promotion de Lyon à l'international, a bénéficié de 1,5 million et l'office du tourisme de 4,7 millions. Les élus préfèrent retenir le bilan. « Entre 2004 et 2014, l'action de l'Aderly a permis l'implantation de

CA de Vitré (Ille-et-Vilaine) 46 communes • 77 600 hab.



CA DE VITRÉ

Des parcs d'activités bien desservis ainsi qu'une politique proactive de service aux entreprises permettent à Vitré de conserver son attractivité.

L'agglomération mise sur l'art de vivre et de travailler

Sur son territoire, Vitré communauté possède et gère quinze parcs d'activités communautaires implantés à proximité d'échangeurs autoroutiers. Le service aux entreprises prend aussi une dimension singulière grâce à la maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation. Dirigée par un chef d'entreprise, elle regroupe onze structures, de Pôle emploi aux organismes de formation professionnelle, en passant par les chambres consulaires.

Autant d'initiatives que le président de l'interco, Pierre Méhaignerie, estime indispensables au maintien de ce qu'il appelle «*à good business climate*» et qui serait, selon lui, la clé de l'attractivité vitréenne. «*Les chefs d'entreprise se renseignent, ils savent qu'ici existe un climat favorable à l'entrepreneuriat. Nous travaillons depuis plus de trente*

ans sur l'éthique du travail, cela porte ses fruits», fait valoir l'ancien ministre, citant notamment l'exemple d'Oberthur qui a fermé des sites en Grande-Bretagne pour concentrer ses activités à Vitré. Positives, toutes ces actions restent fragiles. «*Notre bassin d'emplois industriels est, d'après l'Insee, le plus vulnérable de Bretagne, car beaucoup d'entreprises sont soumises à la concurrence mondiale*», note Pierre Méhaignerie. C'est pourquoi les élus communautaires mettent aussi les bouchées doubles sur l'environnement et les équipements. Ces dernières années, la population de l'agglomération a augmenté de 1,6 % par an. Si l'emploi vient à faire défaut, il restera la qualité de vie.

Contact
Communauté d'agglomération,
02-99-74-52-01

692 entreprises, soit près de 15 000 emplois créés. Avec Only Lyon, nous avons constitué un réseau de 22 000 ambassadeurs et de plus d'un million de fans sur Facebook», égraine Alain Galliano.

RIEN N'EST ACQUIS

L'agglomération de Vitré a, elle, fait le choix de se priver de certaines ressources. Le taux d'imposition local est inférieur de 20 à 30 % à la moyenne nationale et les entreprises échappent au versement transport. De fortes sommes, mais finalement assez peu au regard des conséquences d'une perte d'attractivité qui signifie moins d'activité, d'habitants et de ressources, mais davantage de dépenses.

L'attractivité doit donc ne pas faillir. Pourtant, rien n'est acquis.

Grenoble (160 200 hab.), qui dispose de solides atouts l'ayant longtemps propulsée en tête des classements des villes attractives, en fera-t-elle l'expérience? L'an dernier, une cinquantaine de chefs d'entreprise locaux a signé «*un manifeste pour redonner une dynamique à [leur] territoire*». En voyant notamment certains projets immobiliers au point mort, le maire s'oppose à l'élargissement de l'A480, les patrons grenoblois ont senti le danger arriver. «*Nous sommes attachés à notre agglomération. Nous ne pouvons pas nous résoudre à la regarder prendre du retard par rapport à d'autres territoires plus dynamiques. Nous craignons que l'idéologie prenne le pas sur le pragmatisme*», explique Olivier Six, au nom de ce

collectif. «*Notre priorité est bien évidemment de conserver l'emploi, on accompagnant les entreprises vers une logique de transition écologique*», répond Maud Tavel, adjointe au maire déléguée à l'administration générale.

Pendant ce temps, les trois agglomérations du bassin de Chambéry tout proche multiplient les appels en direction des milieux économiques sous la bannière «*Chambéry grand lac*», tout juste créée. L'attractivité résiderait-elle aussi dans la capacité d'un territoire à identifier l'adversité et à travailler avec ses voisins? A Saint-Etienne, on a tranché. Le maire a choisi d'adhérer à Only Lyon: «*Cela nous permet d'être bien plus visibles à l'international*», juge Gaël Perdriau.

Françoise Sigot

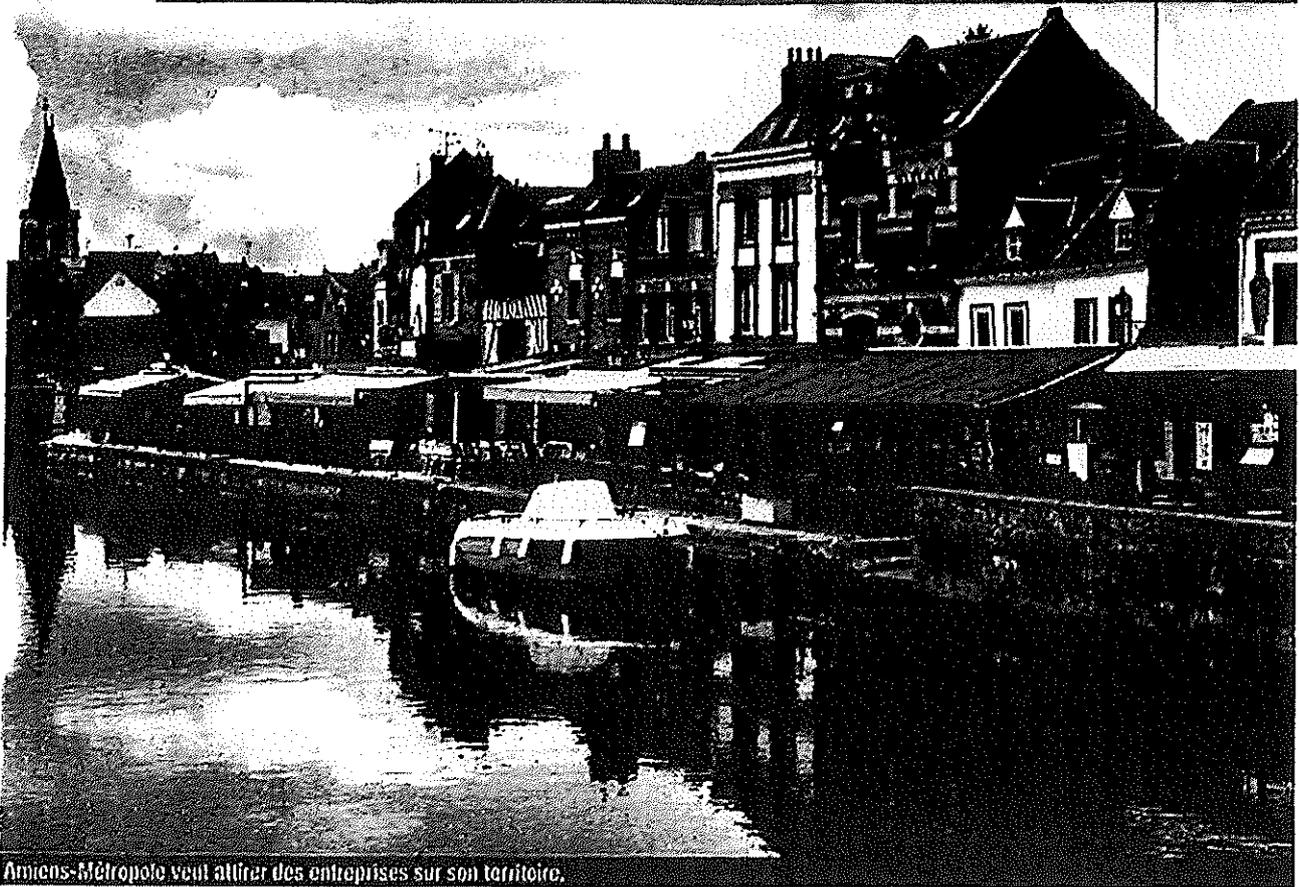
60

indicateurs

ont été retenus par le cabinet d'audit PWC pour réaliser, l'an dernier, le premier classement des 15 métropoles françaises de demain. Lyon s'est classée première devant Paris et Toulouse.
<http://goa.guhfotav>

Amiens-Métropole

La communauté d'agglomération s'engage pour l'innovation et l'emploi



© bbs/erwin

Amiens-Métropole veut attirer des entreprises sur son territoire.

Faire baisser d'ici cinq ans le taux de chômage supérieur de deux points au taux national, c'est l'ambition des élus métropolitains. Ils comptent bien y parvenir grâce à la mise en place d'un pacte pour l'emploi et l'innovation. Il y a 15 ans, une politique publique d'Amiens et du département de la Somme avait abouti à la création de 3 500 emplois dans le domaine de la relation clientèle. C'est aujourd'hui un même esprit qui anime les élus pour faciliter l'entrepreneuriat.

« En premier lieu, nous avons mobilisé l'ensemble des acteurs du territoire autour de ce projet qui a fait l'objet de nombreuses consultations et donné naissance à ce pacte pour l'emploi et l'innovation, voté à l'unanimité par le conseil de la métropole. Nous avons ensuite rassemblé toutes les forces vives — entreprises, chercheurs et universitaires — par le biais méthodologique de la création d'un cluster pour les faire travailler ensemble. Cela en vue de créer de nouvelles

entreprises ainsi qu'une force d'attractivité d'implantation d'entreprises extérieures européennes voire internationales » explique un élu de la métropole. Un engagement dont la finalité consiste à redonner une vision stratégique au territoire d'ici à 2020 sur l'échiquier national et international

Amiens-Métropole c'est...

- 175 000 habitants
- 20 000 jeunes âgés de 15 à 29 ans

La Somme compte :

- 50 000 demandeurs inscrits à Pôle emploi
- 10 000 jeunes de moins de 25 ans en attente d'un emploi
- 20 000 bénéficiaires de minimas sociaux.

et à recréer un vivier durable d'emplois qualifiés.

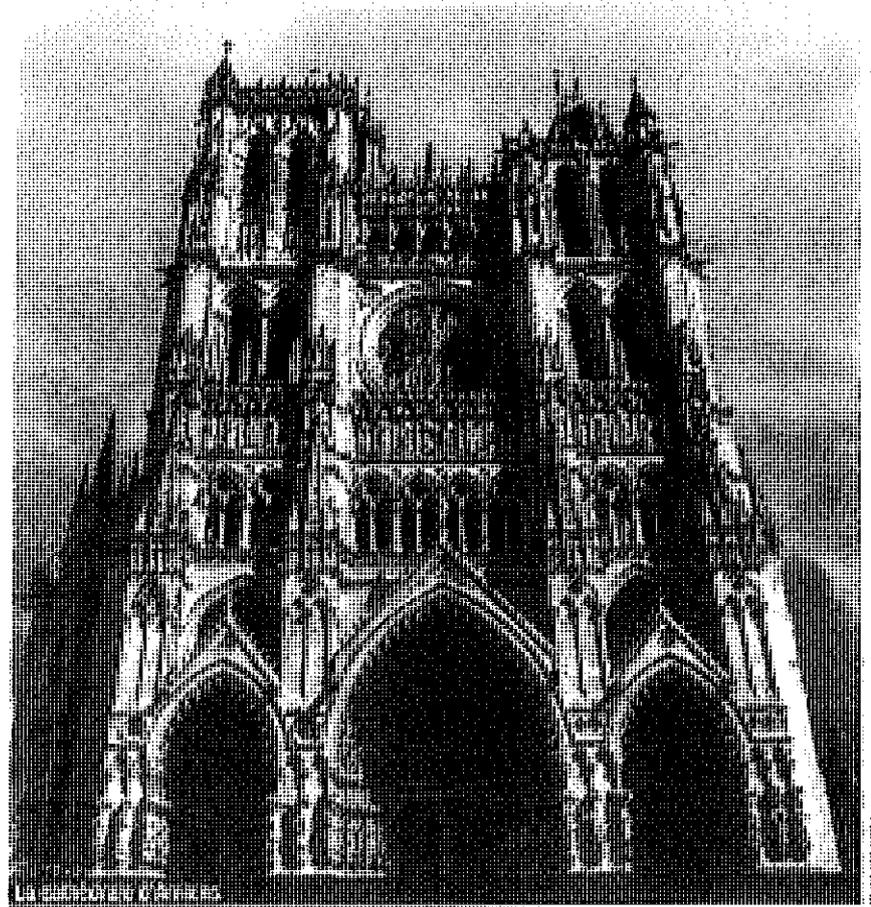
Face au faible taux de créations d'entreprises sur Amiens-Métropole (1 034 pour l'année 2013), il importait de faire évoluer l'ensemble des outils disponibles pour permettre aux porteurs de projets d'accéder à une palette d'outils adaptés et sur mesure, de la création à la mise sur le marché.

Le pacte pour l'emploi et l'innovation vise donc à clarifier et à simplifier les dispositifs existant entre les différents partenaires du développement économique, en créant un portail spécifique destiné à aiguiller l'implantation des créateurs et des repreneurs d'entreprises qui veulent innover, pour qui les démarches administratives se muent bien souvent en un véritable parcours d'obstacles. Amiens et sa métropole ont choisi de s'appuyer sur des axes économiques forts amenés à se développer.

Trois secteurs stratégiques ont été choisis en fonction des composantes du territoire. C'est ainsi qu'un premier cluster sera dédié au stockage de l'énergie et à l'autonomie énergétique. Pour Amiens, les enjeux sont de favoriser l'émergence et le développement d'un écosystème dédié à la batterie et à l'autonomie énergétique et d'une chaîne de valeur la plus complète possible, de la recherche au marché. La création de ce cluster s'appuiera sur le laboratoire de réactivité et chimie des solides (LRCS) de l'Université de Picardie Jules-Verne (UPJV).

« En matière de santé nous avons aussi quelques points forts sur notre territoire qui accueillent l'institut Faire Face spécialisé en chirurgie réparatrice. Il existe d'autres créneaux à développer dans ce secteur avec la médecine personnalisée, ou encore la silver économie, un secteur porteur pour lequel nous disposons de compétences à l'université de Picardie, spécialisés sur la longévité, avec un volet notamment sur la nutrition » poursuit l'élu.

Le dernier cluster sera consacré à l'industrie numérique. Amiens dispose en effet de nombreuses compétences pour faire émerger un cluster d'envergure européenne combinant les nombreux savoir-faire du territoire. À l'image du programme « e-cathédrale », du projet Assiduitas, et du projet CIME. Ces nouveaux services numériques doivent à présent être pensés, par les différents acteurs qui viendront appuyer les proces-



sus de transfert, en vue de faire émerger des produits innovants absorbables par le marché.

« Nous souhaitons développer nos emplois dans l'industrie mais aussi l'économie sociale et solidaire (ESS) » affirmait récemment Brigitte Fouré, maire d'Amiens et vice-présidente d'Amiens-Métropole. Avec 5 500 établissements employeurs en Picardie, l'ESS présente des opportunités d'évolution importantes pour le territoire qui compte déjà un certain nombre d'initiatives sur des marchés tels que le recyclage des déchets.

Réinstaurer l'esprit d'entreprendre en partenariat avec l'Éducation nationale

Et parce qu'il n'y a pas de croissance sans esprit d'entreprendre, le Pacte prévoit, en concertation avec l'Éducation nationale, de mener plusieurs actions auprès des 16 000 élèves du primaire et du secondaire pour les sensibiliser à des programmes « mini-entreprises ».

Le pacte pour l'emploi et l'innovation permettra également de mieux resserrer

les liens entre le monde de l'entreprise et l'université, à l'instar du contrat étudiant entrepreneur et du projet de pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite) pour donner une meilleure lisibilité de l'offre des métiers possibles sur le territoire.

« Il nous faut désormais mettre en musique ces projets et élaborer un calendrier. Avec les différents partenaires du Pacte, du conseil régional à la chambre de commerce et d'industrie, en passant par l'Université de Picardie Jules-Verne et la Caisse des dépôts, nous signerons des conventions de coopération dans les trois mois. Au cours de l'année 2015, l'ensemble des outils ainsi que le plan de marketing territoire seront définis. Nous voulons être en ordre de marche le plus rapidement possible pour engager les démarches auprès des investisseurs potentiels », commente Alain Guest, député de la Somme et président d'Amiens-Métropole.

Le budget de fonctionnement prévu pour cette opération, composé pour partie de fonds européens, représente un montant d'environ 1 million d'euros. Des fonds privés seront également sollicités pour ce dispositif. —



La mairie d'Amiens.

Document n°5

25

L'Open Data: utile au développement économique des territoires ?

L'exemple de la commande publique

Essentiel sur rédigé par :

MARIE-JOËLLE THENOZ
ET RENZO VARINI
Kurt Salmon



L'ouverture des données publiques est un mouvement en pleine expansion depuis la fin des années 2000 et particulièrement en France sous l'impulsion d'Etalab. Aidée par un environnement règlementaire en évolution, elle offre aux territoires une opportunité de renforcer l'effet levier de la commande publique sur le tissu économique et nécessite un écosystème favorable, un portage politique fort et une volonté d'innovation pour mener à bien les projets.

Qu'est-ce que l'Open Data ou l'ouverture des données publiques ?

L'Open Data ou ouverture des données représente à la fois un mouvement, une philosophie d'accès à l'information et une pratique de publication de données librement accessibles et exploitables. Pour favoriser leur partage, les données ouvertes sont numériques, d'origine publique ou privée, publiée de manière structurée selon une méthodologie qui garantit son libre accès et sa réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière.

a) Les objectifs

L'Open Data en France répond à un triple objectif et concerne tous types d'acteurs (citoyens, entreprises, administrations, associations...) : améliorer le fonctionnement démocratique, non seulement par la transparence mais par la concertation et l'ouverture à de nouveaux points de vue ; améliorer l'efficacité de l'action publique ; proposer de nouvelles ressources pour le développement et l'innovation économique et sociale.

Le citoyen (ou l'entreprise) attend des institutions modernes de la transparence et que des comptes lui soient rendus sur les missions de service public et les projets financés par l'impôt afin d'instaurer le dialogue. De même, l'Administration est souvent la première bénéficiaire de cette politique d'ouverture, qui rompt les silos et conduit, bien souvent, à simplifier les systèmes

d'information, la gouvernance de la donnée et parfois les processus eux-mêmes.

La disponibilité de ces données permet à l'Administration et aux entreprises d'envisager de nouveaux services à partir des données : nouvelles stratégies d'évaluation des politiques publiques, pilotage en temps réel des politiques, « stratégies guidées par la donnée », etc.

b) Un mouvement d'origine anglo-saxonne, qui se développe rapidement en France

Issue de la société civile avec des mouvements aux États-Unis à partir du milieu des années 2000, l'ouverture des données se matérialise avec la signature par Barack Obama en 2009 du *Mémoire sur la transparence et le Gouvernement ouvert*. Cette démarche fut intensifiée par des directives forçant les collectivités à renforcer la transparence sur les données publiques, qui trouve son écho au plan local avec New York, Chicago, San Francisco et Washington.

Également en 2009, au Royaume-Uni, Gordon Brown, alors Premier ministre fait une intervention remarquée sur TED (« Les conférences TED » – *Technology, Entertainment and Design*, sont une série internationale de conférences organisées par la fondation à but non lucratif *Sapling foundation*, créée pour diffuser des « idées qui valent la peine d'être diffusées » : www.ted.com) pour la diffusion des données brutes : « *Raw Data Now* ». En janvier 2010, la compétition « *show us a better way* » est lancée et connaît

Le potentiel de la commande publique pour le développement économique des territoires et les carnets de commande des entreprises est estimé à 15 % du PIB français, soit plus de 200 milliards d'euros par an. Selon France Marchés, ce montant était composé en 2013 à 38,5 % de marchés de construction et BTP, à 17,7 % de marchés de conseils et d'études et à 11,3 % d'autres services (*France Marchés, Note de conjoncture, oct. 2013*).

a) Trois défis majeurs

Le premier défi est celui du renforcement de l'intelligence économique des territoires et de la connaissance du potentiel des marchés publics. Selon le rapport du Sénat d'octobre 2015 (*Rapp. Sénat, Passer de la défiance à la confiance : pour une commande publique plus favorable aux PME, oct. 2015 : JCPA 2015, act. 883*), ce « trou noir statistique » de la commande publique empêche les entreprises de bâtir de réelles stratégies d'implantation. Les données disponibles sont, en effet, soit incomplètes et peu fiables, soit non actualisées. L'Observatoire économique de l'achat public (OEAP) recense ainsi de manière encore lacunaire les données (seulement 70 milliards d'euros sont connus sur une estimation de 400 milliards selon le rapport sénatorial), pour la dernière fois collectées pour les marchés réalisés en 2013, ce qui complique la tâche des décideurs.

La seconde problématique est celle de l'accessibilité pour les entreprises aux marchés publics. Aussi, 71 % d'entre elles souhaitent développer leur offre auprès du secteur public et 80 % de celles travaillant déjà avec ce secteur veulent poursuivre leur investissement commercial. L'accessibilité pour les start-ups, TPE, PME et ETI d'accéder plus facilement à la commande publique est également un enjeu de développement des territoires pour le maintien et la pérennisation des activités et des emplois. En effet, la commande publique est souvent perçue comme un parcours du combattant ce qui se traduit par une sous-représentation des PME dans le montant des marchés attribués (un quart du montant global des marchés publics alors qu'elles représentent plus d'un tiers du chiffre d'affaires des entreprises françaises).

Enfin, l'ouverture des données et leur réutilisation doit permettre aux acheteurs d'affiner leurs stratégies d'achat et d'améliorer la performance des politiques d'achat. Grâce à l'analyse des données de l'ensemble des acteurs publics du territoire, les acheteurs publics peuvent notamment identifier les opportunités de mutualisation, évaluer l'impact des clauses sociales et environnementales ou encore mettre en place des politiques de *sourcing* ; les donneurs d'ordres peuvent ainsi se doter d'instruments de pilotage réels pour agir sur l'écosystème entrepreneurial local.

Cette modernisation des pratiques profite aussi aux entreprises, qui disposent d'un outil de prospection, d'analyse concurrentielle et d'évaluation en quelques clics des potentiels offerts par les différents territoires, ainsi qu'aux acteurs du développement économique qui produisent des analyses pour valoriser le potentiel des territoires et y attirer des nouvelles entreprises.

Toute cette dynamique concourt à une commande publique plus responsable et efficace et à un accès équitable des entreprises aux marchés publics.

b) Focus sur 4 initiatives majeures à l'étranger et en France en matière d'Open Data dans la commande publique

Le portail « Vue sur les contrats » de la ville de Montréal, un outil de visualisation ergonomique

Facile d'utilisation, il permet de visualiser les montants par secteur d'activité, par donneur d'ordres et par année. L'outil poursuit avant tout un objectif de transparence et fournit un bon niveau d'information sur la nature et les prestations du contrat. Conçu de manière ergonomique, il permet une analyse graphique de l'évolution sectorielle de la commande publique de la ville. Les données proviennent de deux types de sources : l'outil de gestion des dossiers décisionnels utilisé par les élus et les systèmes financiers de la ville.

Le portail *data.gov.uk* au Royaume-Uni : un outil donnant accès aux données des contrats supérieurs à 10k€ passés par l'État et ses agences

Le Royaume-Uni a mis en place en 2010 deux portails avec une archive des contrats passés avant février 2015 et une base de données des contrats récents ou des appels d'offres en cours en version Beta. Ils offrent des fonctionnalités similaires et donnent accès à une base de données permettant de visualiser les montants par secteur d'activité, par donneur d'ordres, par année et par nature des prestations (*M. Carmes, Les portails « Marchés Publics » et repères sur les interfaces, sept. 2015*).

Le portail *City record on-line* de la ville de New York : un portail regroupant 1 300 jeux de données incluant les marchés publics
La ville de New York s'est inscrite dans la lignée de la politique *Open Data* impulsée au niveau fédéral et a récemment ouvert ses données publiques. La municipalité a mis en place depuis 2013 un portail contenant 1300 jeux de données issues de 60 agences de la ville. L'outil de type tableau en ligne permet de visualiser les principales informations des contrats (année, montants, entreprise bénéficiaire, etc.).

Le portail *My Breizh Open Data - Marchés publics* créé par la région Bretagne en 2015 : un observatoire régional de la commande publique

Le portail, encore au stade de prototype, regroupe le jeu de données des marchés publics conclus par la région Bretagne en 2013, 2014 et 2015. Il permet une visualisation cartographique et graphique des données, publiées selon un format pivot incluant notamment les donneurs d'ordre, les entreprises, leur taille, chiffre d'affaires, provenance géographique et secteur d'activité.

14

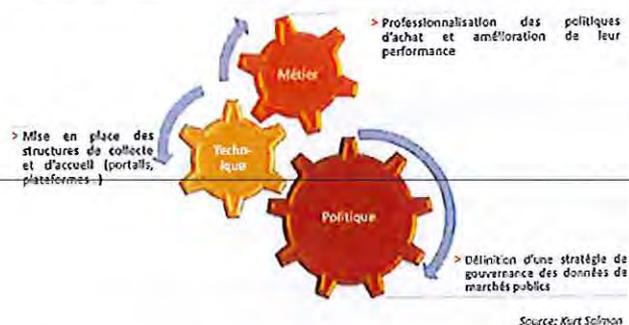
Les freins et les conditions de réussite de l'ouverture des données de la commande publique : nos recommandations

Malgré des initiatives locales et des exemples étrangers prometteurs, l'opportunité que représente l'ouverture des données de la commande publique reste encore balbutiante. Afin de profiter pleinement au tissu économique, les initiatives d'ouverture des données de la commande publique doivent encore répondre à certains prérequis indispensables et surmonter des freins identifiés.

a) Construire l'écosystème et décloisonner les acteurs

Le cercle vertueux de la dynamique locale autour de la production, de l'exploitation et la valorisation des données doit aboutir à la création de valeur par et pour les entreprises à partir des données mises à disposition par les administrations publiques (V. Colin, H. Verdier, *L'Age de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* : Armand Colin, 2012). L'ouverture des données nécessite une mise en réseau et une compréhension commune par les différents acteurs concernés d'un intérêt collectif à se doter d'instruments efficaces d'intelligence économique pour les territoires. Cet écosystème à construire est constitué des élus, services administratifs, acheteurs publics, acteurs du développement économique, entreprises et de la société civile, autant d'acteurs ne parlant pas le même langage.

Schéma 2



b) La nécessité d'un portage politique fort

Le portage politique et l'accompagnement de ces initiatives joue alors un rôle déterminant pour faire face à la réticence des acteurs afin de mettre l'ouverture des données de la commande publique au service du développement économique des territoires. Afin d'enclencher cet esprit et d'incarner ces objectifs, les élus, services des collectivités, acheteurs publics et acteurs du développement économiques doivent faire preuve d'une réelle volonté de renforcer la transparence de la commande publique et de se doter d'outils innovants et ouverts de pilotage des poli-

tiques d'achat. Cela passe ainsi par des actions de sensibilisation, un accompagnement de la modernisation et parfois du nettoyage des systèmes d'information financiers. C'est ce portage politique et une communication adéquate qui déterminent la réussite des projets car les services, notamment dans un contexte de diminution des effectifs dans les collectivités, ont besoin d'un engagement plein et entier des décideurs.

c) Une volonté d'innovation et de modernisation

Ces initiatives passent aussi par un effort d'innovation permanent pour répondre aux besoins quotidiens des usages et aux problématiques des entreprises, aussi bien en développant des outils ergonomiques faciles d'utilisation qu'en offrant des fonctionnalités puissantes et diversifiées. L'évolution des pratiques des acteurs doit être suivie attentivement par les développeurs des plateformes, qui intègrent toujours plus le mode de travail agile pour répondre aux besoins des usagers. Pour que tous les acteurs bénéficient des avantages de l'*Open Data*, il faut ainsi accompagner l'impératif de transparence d'un objectif concret d'usage et d'accessibilité pour le plus grand nombre, afin de faciliter la réutilisation de la donnée, au rebours de la simple publication de la donnée brute.

d) Développer la fiabilité des données

La fiabilité et la disponibilité est un second prérequis nécessaire à la réussite de ce type d'initiative. Il est ainsi nécessaire d'élaborer un format commun de normes techniques de publication de la donnée, afin à la fois de s'assurer de leur exactitude et de faciliter leur transmission, stockage et réutilisation à partir des plateformes en ligne. Cette exigence favorise la création de portails de publication de données puissants et capables de s'auto-alimenter en continu à partir d'API intégrant toujours plus de jeux de données.

Les initiatives récentes montrent que les craintes quant aux difficultés techniques liées à la publication des données peuvent être surmontées. Les formats utilisés sont en général simplement réutilisables comme le format CSV. L'alimentation des données par les Directions des Systèmes d'Information des administrations publiques est ainsi facilitée. À ce titre, le rôle des éditeurs est alors déterminant dans l'accompagnement notamment des collectivités afin de les aider à extraire leurs données des logiciels de gestion financière.

Conclusion

Le train de l'*Open Data* est en marche, au bénéfice de tous les acteurs de la société. Il est alors essentiel de passer du stade de l'expérimentation à l'industrialisation des données et usages associés. Les territoires qui avancent rapidement constituent des atouts différenciateurs pour le développement économique endogène et exogène.

AS

COMMERCE

Le contrat de revitalisation artisanale et commerciale

Les communes disposent d'un nouvel outil au service de la redynamisation commerciale : le contrat de revitalisation artisanale et commerciale. Mis en place pour 5 ans à titre expérimental, il permet une intervention publique sur les locaux commerciaux en dehors de toute opération d'aménagement.

Alors que la vacance commerciale dans les centres-villes a encore progressé en 2014 pour atteindre, selon PROCOS¹, 8,5 % du parc en moyenne, les communes (et les EPCI) pourront expérimenter pendant 5 ans des contrats de revitalisation artisanale et commerciale (CRAC). Instauré par la loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (loi ACPTÉ)², ce dispositif vient compléter d'autres outils visant à soutenir l'économie de proximité, comme le FISAC dont les modalités d'attribution ont été récemment modifiées³.

1 L'OBJET DU CONTRAT

Le contrat de revitalisation poursuit deux objectifs alternatifs² :

- favoriser la diversité, le développement et la modernisation des activités dans des zones marquées par une disparition progressive des activités commerciales et artisanales, ou un développement de la mono-activité au détriment des commerces et des services de proximité, ou une dégradation de l'offre commerciale ;
- contribuer à la sauvegarde et à la protection du commerce de proximité.

Le champ couvert est suffisamment large pour permettre à nombre de collectivités de recourir au CRAC.

Le contrat est conclu entre une collectivité territoriale (commune, EPCI) ou un établissement public et un opérateur économique chargé de le mettre en œuvre. Cet opérateur peut être une société (SA, société d'aménagement...) ou une entreprise publique locale (SEM, SPL...). Dans ce contrat, la personne publique définit des objectifs précis de redynamisation commerciale sur un périmètre donné et confie leur réalisation à un opérateur qui peut intervenir sur le bâti et le foncier, puis louer ou céder les baux commerciaux. Ce dispositif est novateur puisque jusqu'ici, les opérations de redynamisation commerciale des centres-villes étaient traitées dans le cadre de concessions d'aménagement globales incluant habitat, commerces, bureaux, voirie, espaces et équipements publics.

2 DES POUVOIRS D'INTERVENTION ÉTENDUS

L'opérateur chargé de mettre en œuvre le CRAC aura des pouvoirs d'aménagement étendus. Ses missions sont prévues par la loi :

- l'acquisition des biens nécessaires à la mise en œuvre du contrat, y compris par voie de préemption ou d'expropriation ;

- la vente, la location ou la concession de ces biens immobiliers ;
- la construction d'ouvrages ou la réalisation d'équipements ;
- la maîtrise d'ouvrage des travaux nécessaires à l'exécution du contrat, ainsi que les études et les missions concourant à son exécution.

L'opérateur peut donc procéder à l'acquisition, puis la vente, la location ou la concession de biens immobiliers, mais également de fonds de commerce. La loi ACPTÉ permet en effet à une personne publique de déléguer au titulaire d'un CRAC, le droit de préemption des fonds artisanaux, fonds de commerce et baux commerciaux (article L. 214-1-1 du Code de l'urbanisme). Le CRAC permet donc à la collectivité non plus seulement de réguler la diversité commerciale de certains secteurs à l'occasion des mutations des fonds de commerce, mais de s'inscrire dans une démarche opérationnelle volontariste.

Le droit de préemption

Il permet d'acquérir un fonds artisanal ou commercial, un bail commercial ou un terrain afin de le rétrocéder à une entreprise dans le délai de 2 ans. Cette procédure favorise la diversité et le développement de l'activité sur un périmètre donné en contraignant le bénéficiaire de la cession du fond ou du bail, par un cahier des charges, dont le non-respect entraîne la résiliation de la rétrocession (article L. 214-2 du Code de l'urbanisme).

3 LE CONTENU DU CONTRAT

Le contrat précise les obligations de chacune des parties.

À titre obligatoire, doivent être indiqués :

- l'objet du contrat, sa durée et les conditions de prolongation ou de modification ;
- le périmètre géographique d'intervention de l'opérateur (les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont de droit intégrés dans le dispositif expérimental) ;
- les conditions de rachat, de résiliation ou de déchéance par la collectivité, et éventuellement les modalités d'indemnisation de l'opérateur ;
- les conditions financières de réalisation de l'opération.

La loi ne fixe pas de durée maximale au CRAC ; elle peut varier selon les missions confiées à l'opérateur. Si celui-ci a pour mission de louer sous la forme de baux commerciaux (9 ans renouvelables) les biens construits ou achetés,

le contrat sera conclu pour une longue durée. S'il est chargé de revendre les biens réhabilités ou construits, la durée du contrat sera plus courte.

Un cahier des charges fixe à l'opérateur des objectifs et des priorités en termes de diversification, de développement et de réhabilitation de l'offre commerciale, ainsi qu'un calendrier pour la réalisation de ces objectifs. Ces dispositions engagent l'opérateur et le non-respect du calendrier peut être un motif de résiliation anticipée du contrat.

4 **UNE CONCERTATION PRÉALABLE**

L'élaboration du CRAC fait l'objet d'une concertation préalable dans les formes requises pour les opérations d'aménagement, en associant les habitants, les associations locales et les commerçants et artisans du périmètre concerné (article L. 300-2 du Code de l'urbanisme). Les objectifs et les modalités de cette concertation sont arrêtés par la collectivité. Les chambres consulaires, le président de l'établissement public ou du syndicat mixte en charge du Schéma de cohérence territoriale (SCoT) doivent également être associés, ainsi que le préfet.

5 **LE CHOIX DE L'OPÉRATEUR**

L'attribution du contrat de revitalisation s'effectue au terme d'une procédure de mise en concurrence. Le décret du 3 juillet 2015⁴ distingue trois types de contrats et les procédures qui leur sont applicables en fonction d'un seuil financier et de la part du risque économique porté par l'opérateur.

A. Les contrats soumis au droit européen des concessions

Lorsque l'opérateur du contrat assume une part significative du risque économique de l'opération et que le produit attendu dépasse 5 186 000 € HT (seuil d'application des procédures formalisées pour les marchés publics de travaux)⁵, s'applique une procédure analogue à celle en vigueur pour la passation d'une concession de travaux :

- publication d'un avis dans un journal d'annonces légales, dans une publication spécialisée et au BOAMP de l'UE. Cet avis doit mentionner les caractéristiques essentielles de l'opération projetée (objet, localisation et principes de financement) ;
- délai de 52 jours pour la présentation des candidatures ;
- envoi aux candidats d'un document précisant : les caractéristiques essentielles du projet ; les objectifs et priorités en termes de diversification, de développement et de réhabilitation de l'offre commerciale ; le calendrier prévisionnel de réalisation ; les conditions de mise en œuvre de l'opération ;
- délai d'un mois pour la remise des propositions ;



L'organe délibérant de la collectivité désigne en son sein à la représentation proportionnelle une commission consultative, qui rend un avis sur les candidatures avant que d'éventuelles négociations soient engagées.

- avis d'une commission sur les propositions reçues (cf. encadré) ;
- choix de l'opérateur en prenant notamment en compte les capacités techniques et financières des candidats et leur aptitude à conduire l'opération projetée, au terme d'une phase de discussion avec les candidats.

B. Les contrats soumis au droit européen des marchés publics

Lorsque l'opérateur n'assume pas une part significative du risque économique de l'opération et que le montant total des produits dépasse les 207 000 euros HT (seuil d'application des procédures formalisées pour les marchés publics de services et de fournitures)⁵, la procédure répond aux spécificités suivantes :

- publication d'un avis dans un journal d'annonces légales, dans une publication spécialisée et au BOAMP de l'UE ;
- mise en œuvre (par renvoi aux textes applicables aux contrats de partenariat) d'une procédure de dialogue compétitif (lorsque la personne publique est objectivement dans l'impossibilité de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet) ou à défaut d'une procédure d'appel d'offres ou d'une procédure négociée⁶ ;
- délai de 40 jours pour la présentation des candidatures ;
- établissement de la liste des candidats admis à déposer une offre par une commission désignée à cet effet (cf. encadré) ;
- délai de 40 jours pour la remise des offres ;
- choix de l'offre économiquement la plus avantageuse, le cas échéant après un dialogue avec chacun des candidats afin de définir les moyens techniques et le montage financier les mieux à même de répondre aux besoins de la collectivité.

Délais de *stand still*

Une fois l'opérateur choisi, la collectivité doit veiller à informer les candidats non retenus, publier un avis d'attribution au JOUE dans les 30 jours suivants et respecter les délais de *stand still* entre la publication de l'avis et la notification du contrat, afin de permettre l'exercice des recours prévus aux articles L. 551-15 et R. 551-7 du Code de justice administrative.

C. Les autres contrats

En deçà des seuils susmentionnés, une procédure adaptée est suffisante. Les modalités de publicité et de passation sont fixées par la collectivité en fonction de la nature et des caractéristiques de l'opération envisagée. 

Sophie Van Migom

- NOTES
1. Ordonnance de la Fédération de pour l'attribution de
 2. Développement du programme régional
 3. Le seuil applicable est le même que celui d'attribution de
 4. Ordonnance de la Fédération de pour l'attribution de
 5. Article 10 du Code de marchés publics
 6. Ordonnance de la Fédération de pour l'attribution de

Politique de la ville

Développer l'entrepreneuriat dans les quartiers

POURQUOI ?

La nouvelle politique de la ville vise le développement économique et l'implantation d'entreprises dans les quartiers prioritaires, où la population a de très fortes difficultés à accéder à l'emploi.

POUR QUI ?

Les communes et les intercommunalités doivent élaborer le volet économique du contrat de ville en associant les acteurs locaux économiques et les opérateurs de la création d'entreprise.

COMMENT ?

En fonction de leur politique de développement territorial, les collectivités peuvent recourir aux dispositifs de détection et d'émergence d'entrepreneurs locaux, et faciliter l'installation d'entreprises extérieures.

« Face à l'urgence sociale dans les quartiers prioritaires, il faut parler développement économique », résumait Myriam El Khomri, alors secrétaire d'Etat chargée de la politique de la ville, lors du colloque organisé le 7 avril par l'Union sociale pour l'habitat (USH) et la Caisse des dépôts, sur l'emploi et le développement des quartiers.

L'urgence sociale n'est pas contestable. Le rapport 2014 de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles (Onzus), remis le 6 mai 2015, comptabilise un taux de chômage en zone urbaine sensible à 23%, soit 2,5 fois supérieur à celui des autres quartiers (9%). Les 15-24 ans sont les plus touchés (42%), devant les personnes à faible niveau d'études (29,2%) et les immigrés (28,1%). Ces chiffres traduisent la difficulté des populations à accéder à l'emploi – les clauses d'insertion dans les marchés publics restent à améliorer, notamment pour construire des parcours à long terme et qualifier leurs bénéficiaires. Ils soulignent aussi l'insuffisance des incitations à l'implantation des entreprises dans les quartiers (66 000 au 1^{er} janvier 2013,

Le volet économique des contrats de ville vise à faire évoluer les quartiers prioritaires vers la plurifonctionnalité, pour les intégrer à la ville et les faire bénéficier des politiques publiques de droit commun.

Les collectivités se heurtent à la difficulté d'attirer des investissements pérennes, de fiabiliser les partenariats et de favoriser la vitalité commerciale sur le long terme.

selon l'Onzus), par le biais des exonérations fiscales et sociales jusqu'ici accordées dans les 101 zones franches urbaines (ZFU).

Le développement économique constitue un cap majeur de la politique de la ville, fixée par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014. « Un tournant historique » pour Raphaël Le Méhauté, directeur de la ville et de la cohésion sociale au Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). Les contrats de ville seront le vecteur pour « favoriser et accompagner les créations d'entreprises et le développement d'activités économiques dans les quartiers prioritaires », aux termes de la circulaire du 25 mars 2015. Leur signature conditionne d'ailleurs désormais l'octroi des aides fiscales dans les ZFU, rebaptisées « territoires entrepreneurs » depuis le 1^{er} janvier 2015.

Structures adaptées

La circulaire vise la mise en place ou la consolidation de dispositifs de détection et d'émergence de porteurs de projets, à l'image de CitésLab, créé il y a treize ans par la Caisse des dépôts et la direction interministérielle à la

ville. Repris dans le plan Entrepreneurs des quartiers à la fin 2013, CitésLab est actuellement développé dans les quartiers en rénovation urbaine et dans les ZFU de quinze régions, ainsi qu'à l'outre-mer, pour accompagner les politiques de développement des communes, des communautés d'agglomération ou de communes. C'est à leur demande que les directions régionales de la Caisse des dépôts déploient le dispositif. Un projet est élaboré et une entité mise en place, portée par la structure la plus adaptée: collectivités (13%), maisons de l'emploi (26%), réseaux d'accompagnement (46%), chambres de commerce, couveuses ou coopératives d'activités, ou autres organismes (15%) comme les associations d'aide à l'emploi ou de formation professionnelle et les cabinets privés d'accompagnement. Puis, un poste de chef de projet est créé sur le territoire.

Julie Picaud, cheffe de projet CitésLab à Givors (19 600 hab., Rhône), précise que sa mission consiste à « sensibiliser et repérer les habitants des quartiers qui ont des idées de création d'activités, et de les aider à passer à l'acte en les orientant vers les structures adaptées ». Un chef de projet CitésLab orga-



Damofrance a conduit une opération de renouvellement urbain, en implantant plusieurs commerces dans le quartier Carriet, à Lormont (Gironde).

DA MOF FRANCE

LEXPRESS

PASCAL POUZET, chargé de projet et du dispositif CitésLab, groupe Caisse des dépôts

« 51 000 projets ont été amorcés depuis 2002 »

« Dans le cadre de la politique de la ville, revue en 2014, et la circulaire du 25 mars, le dispositif CitésLab conserve ses missions de détection et d'amorçage des projets entrepreneuriaux. Cependant, son champ d'intervention évolue, puisqu'il suit la géographie de la politique de la ville. CitésLab vise à se déployer sur l'ensemble des 1 500 quartiers prioritaires. Aujourd'hui, 70 chefs de projet interviennent dans environ 500 quartiers d'une centaine de communes. L'objectif est d'accroître considérablement ce chiffre d'ici à 2020. La Caisse des dépôts participe au budget de fonctionnement des struc-

tures d'amorçage. Après plus de dix ans dans les quartiers, nous constatons une amélioration de la connaissance du parcours de la création d'entreprise et la mise en place d'un maillage territorial de proximité, permettant de faire travailler ensemble les acteurs locaux, de l'emploi et du secteur social, les acteurs économiques et les opérateurs de la création d'entreprise. Depuis 2002, 51 000 projets ont été amorcés et le nombre de personnes accueillies de façon individuelle a triplé. En 2014, 70 % des personnes accueillies sont domiciliées dans les quartiers et 57 % des entrepreneurs s'y sont installés. »

Les bailleurs sociaux au premier plan

Le levier de la commande et des achats est principalement utilisé par les organismes HLM (clauses d'insertion, contrats aidés, partenariats). Le soutien à la création d'activités se développe à travers la production et la mise à disposition de locaux, et l'octroi de subventions aux structures d'aide à la création d'entreprises.

nise ainsi des ateliers d'information sur l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise, ou thématiques, sur l'autoentrepriso ou la création d'entreprise au féminin. De plus petits groupes se forment en photolangage et utilisent le support d'un jeu, Cartes en main, pour mieux appréhender le processus de créativité et mieux formuler leurs idées en matière d'identification et de présentation d'un projet. Des rendez-vous individuels sont également mis en place. « L'idée est de redynamiser les parcours et d'user de la pédagogie par l'exemple », explique Julie Picaud. Ce travail facilite l'intervention ultérieure des structures d'accompagnement.

Réseau de ressources

Au plan territorial, l'intérêt est de mailler un partenariat de proximité avec les acteurs et opérateurs locaux pour piloter la structure, articuler les interventions ou constituer un réseau de ressources pour les publics accueillis. « Les cofinanceurs, l'Etat, par le biais de la Direccte et du fonds Cucea (*), les collectivités et certains conseils régionaux participent au comité de pilotage de la structure », précise Pascal Pouzet, chargé du projet (**)



Laurence Sartor,
coordonnatrice du Reims
Business Hub.

© MARQUILLET/LA GAZETTE

Reims métropole (Marne) • 180 800 hab.

L'activité économique, c'est dans toute la ville

À Reims, le développement économique des quartiers n'est pas envisagé comme un point à traiter à part. Il relève du centre de coordination stratégique, le Reims Business Hub, créé entre Reims métropole (16 communes) et la chambre de commerce et d'industrie de Reims-Epernay. Cette plateforme fédère les services économiques du territoire et apporte une réponse aux porteurs d'un projet de création ou de développement d'entreprise. Dans ce cadre, Laurence Sartor, coordonnatrice de la plateforme, distingue l'hôtel des solidarités, renommé le « #58 », implanté en zone urbaine sensible (ZUS). L'agglomération a acquis deux des cinq étages, destinés à l'activité économique et à l'innovation: une pépinière d'entreprises ayant bénéficié

d'un financement de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, des start-up, un hôtel des entreprises. Laurence Sartor souligne « l'avantage de la situation du lieu, dans un endroit stratégique, en face du campus universitaire et d'une école de commerce, au pied du tramway ». Habitants du quartier ou non, tous les entrepreneurs y seront accueillis. Pour les accompagner, elle mise sur l'innovation sociale: « Le réseau partenarial doit jouer sur un mode collaboratif et évolutif. »

CONTACT

Laurence Sartor, email: laurence.sartor@reims-business-hub.fr

LE BILAN

Un lieu d'accueil et de développement économique implanté en plein cœur d'une ZUS.

(*) « CitésLab » au niveau national, à la Caisse des dépôts. En outre, le Fonds social européen finance environ 20% des structures d'amorçage existantes. Si les habitants des quartiers en politique de la ville sont la cible première de CitésLab, 30% des bénéficiaires sont issus d'autres quartiers. Un moyen de mixer les populations et d'ouvrir les quartiers vers l'extérieur.

Créer des activités

« La mono-orientation sociale des quartiers entraîne des risques de ghettoïsation », estime François Cornuz, directeur général du bailleur social Domofrance. Aussi l'organisme a-t-il saisi l'opportunité des réhabilitations de ses immeubles pour travailler la mixité (fonctionnelle de l'habitat qu'il gère (24 000 logements en Gironde), et prendre sa part du développement économique des quartiers. Il a construit, depuis une quinzaine d'années, quatre hôtels d'entreprise dans les ZFU de Bordeaux, Cenon, Floirac et Lormont (Gironde) à l'aide de financements européens. 64 locaux d'activité, situés sur la rive droite, sont proposés à des prix abordables (80 euros le mètre carré) à de jeunes entrepreneurs. Une

JURIDIQUE

Contrats de ville
Selon la circulaire du 25 mars 2015, les contrats de ville doivent:

- définir une stratégie de développement de l'activité et de mixité des activités;
- offrir aux entrepreneurs des quartiers des services de sensibilisation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, mais aussi d'information sur les financements et l'offre immobilière;
- prévoir les modalités de mobilisation et de coordination des acteurs du bassin d'emploi, implantés ou non dans les quartiers.

préfiguration des centres d'affaires des quartiers avec accompagnement personnalisé, promus dans les nouveaux contrats de ville. « Mais il ne suffit pas de donner envie de démarrer une activité, il faut aussi une finalité et créer des filières », poursuit le directeur.

Transports accessibles

Dans cette optique, Domofrance a initié, en 2013, avec la communauté urbaine de Bordeaux et trois régies de quartier (Lormont, Cenon et Bacalan), le Réseau de réemploi des deux rives (R3) pour la collecte des encombrants et leur traitement par le recyclage et le réemploi. D'abord porté par le bailleur social et trois personnes, le projet a débouché sur la création d'une société employant aujourd'hui quinze salariés. Elle propose aux bailleurs, syndicats de propriétaires, entreprises et collectivités locales un modèle viable et pérenne du traitement des encombrants, en lien avec l'économie circulaire. Néanmoins, ces activités ne bénéficient pas toujours aux habitants des quartiers. « Ce n'est pas grave », estime François Cornuz, qui priorise la « lutte contre l'enfermement et de faire venir des personnes de l'extérieur ».

« Ouvrir au-delà du quartier », c'est le défi retenu pour Reims par son député maire et par Catherine Vautrin, présidente de Reims métropole. C'est au cœur du quartier Croix-Rouge, classé zone urbaine sensible (ZUS) de la ville, qu'il a été décidé d'implanter un pôle d'activités économiques et innovantes. Porté par Reims habitat, le bailleur social local, le projet de la précédente municipalité, un hôtel des solidarités destiné à accueillir des organismes sociaux et des acteurs de l'économie sociale et solidaire, a été revu, en lien avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, pour pouvoir y installer des entreprises. Le projet revient à « passer d'une étape sociale à une activité entrepreneuriale », précise Catherine Vautrin. « Mais le pari, malgré des atouts en termes de transports et d'environnement, n'est pas gagné. » L'implantation des services publics et des transports accessibles sont incontournables pour réussir la revitalisation économique des quartiers. *Mathilde Lévray*

[*] Direction: direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.
Citez: contrat urbain de cohésion sociale.



TERRITOIRES ET ENTREPRISES : INITIATIVES POUR DES BASSINS D'EMPLOI MIEUX ORGANISÉS





SOMMAIRE

4 INTRODUCTION

8 OBJECTIF 1

Constituer des « points d'entrée » lisibles pour les entreprises dans les circuits administratifs

18 OBJECTIF 5

Améliorer et simplifier la gouvernance des politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle

10 OBJECTIF 2

Mutualiser les services et compétences des intercommunalités avec les établissements consulaires, les agences locales de développement, les sociétés d'économie mixtes...

20 OBJECTIF 6

Systematiser les démarches de gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et des compétences (GPTEC) à l'échelle des bassins d'emploi.

13 OBJECTIF 3

Simplifier les circuits de décision dans l'offre de solutions foncières et immobilières

22 OBJECTIF 7

Soutenir les dispositifs d'interface technologique et les projets collaboratifs entre les entreprises et l'enseignement supérieur et la recherche

16 OBJECTIF 4

Renforcer les compétences « opérationnelles » des intercommunalités pour en faire l'interlocuteur de proximité sur les besoins des entreprises

24 CONCLUSION

INTRODUCTION

Vers un pacte territorial pour la croissance, l'innovation et l'emploi

Lors de la 25^e convention nationale de l'intercommunalité qui s'est tenue en octobre 2014 à Lille, les présidents de communautés présents se sont exprimés, à la quasi-unanimité en faveur d'une clarification des compétences entre collectivités territoriales en matière de développement économique.

70 % d'entre eux estiment en particulier que beaucoup d'efforts restent à faire dans leur bassin d'emploi pour coordonner et rendre les systèmes de soutiens publics aux entreprises plus lisibles. Le contexte actuel, marqué par d'importantes contraintes budgétaires appelle en effet une plus grande efficacité de l'action publique, qui constitue, par ailleurs, un critère de plus en plus déterminant pour les choix économiques. Or, le taux de répondants jugeant que ce processus était déjà à l'œuvre dans leur bassin d'emploi est faible, ne dépassant pas les 23 %. Ce constat, paradoxal, est à l'origine du pacte territorial pour la croissance, l'emploi et l'innovation¹ proposé par l'Assemblée des Communautés de France aux partenaires sociaux (organisations patronales, syndicats de salariés...) et à plusieurs institutions représentant le monde économique (réseaux consulaires, Centre des jeunes dirigeants, Réseau des Collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire...). Ce pacte est organisé en sept axes.

96 % des présidents de communauté déclarent que la clarification des compétences est nécessaire au renforcement de leur action économique.

70 % des présidents estiment que beaucoup d'efforts restent à faire dans leur bassin d'emploi pour coordonner et rendre lisibles les systèmes de soutiens publics aux entreprises.

23 % jugent que le processus décrit ci-dessus est en cours.

87 % des présidents jugent que le renforcement de l'intervention économique de leur communauté passe par une définition plus ambitieuse de l'intérêt communautaire.

Enquête menée durant l'assemblée générale des adhérents de l'AdCF à Lille le 8 octobre 2014.

La déclinaison opérationnelle du pacte de l'AdCF

Le document proposé s'inscrit dans la continuité du pacte et s'adresse également aux divers réseaux du développement économique territorial. Il vise plus précisément à fournir des éléments de réflexion aux décideurs locaux – élus comme développeurs économiques – pour mieux organiser leurs bassins d'emploi respectifs : il traite principalement l'axe 1 (« des bassins d'emploi mieux organisés : clarifier les rôles, mutualiser les compétences »), mais a été élargi à l'axe 5 (« agir sur les ressources humaines et les qualifications locales »), compte tenu des enjeux qui existent pour mieux coordonner actions économiques et politiques de l'emploi. Il s'agit ainsi de travailler à une déclinaison du pacte à l'échelle locale, afin qu'il ne reste pas lettre morte. Au contraire, la démarche doit permettre d'impulser des initiatives concourant à la coordination

1. Ce pacte se décline en objectifs concrets.
Voir document sur <http://www.adcf.org/files/Pacte-economies-territoriales-25e-convention-AdCF-octobre2014-web.pdf>





des rôles et à la mutualisation des compétences dans les territoires. Cela est d'autant plus important que la loi NOTRe du 7 août 2015 a renforcé les responsabilités des intercommunalités en matière de développement économique.

Permettre aux élus et cadres intercommunaux en charge du développement économique d'inscrire leurs réflexions stratégiques dans une visée opérationnelle sur l'agenda politique régional de 2016-2017

Au lendemain du vote de la loi NOTRe, les communautés et métropoles se préparent à plusieurs échéances importantes :

- réorganisation des agences de développement économique d'ici 2017 ;
- transfert au 1^{er} janvier 2017 de l'intégralité de la compétence de développement économique au niveau intercommunal : actions économiques, dans le respect du SRDEII, zones d'activités, offices de tourisme, politique locale du commerce et actions de soutien au commerce d'intérêt communautaire ;
- rationalisation et mutualisation des outils territoriaux de l'insertion et de l'emploi (plan local pour l'insertion et l'emploi, maisons de l'emploi).

Le bassin d'emploi : un cadre d'action pertinent à mieux organiser

La recomposition de la carte intercommunale engagée depuis 2011 (près de 300 fusions), et qui entre dans une nouvelle phase, va sans doute avoir pour effet d'élargir le périmètre de nombreuses communautés au niveau du bassin d'emploi, ou du moins de l'en rapprocher, ce qui représenterait un intérêt certain pour la mise en œuvre de stratégies économiques locales, en dialogue avec l'échelon régional. Il ne s'agit pas de prôner une redéfinition de la carte intercommunale calquée sur le zonage des bassins d'emploi défini par l'INSEE, mais bien de trouver l'échelle pertinente pour mener un projet de territoire doté d'une forte dimension économique.

L'étude AdCF menée en 2009 avec l'Institut supérieur des Métiers (ISM) avait ainsi montré qu'il était très difficile de structurer un service de développement économique en deçà de 20 000 habitants.

LE BASSIN D'EMPLOI, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une zone d'emploi, au sens de l'INSEE, correspond à un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. Si la notion de bassin d'emploi est étroitement liée à cette définition, force est de constater que le « territoire pertinent » constitué par les flux pendulaires des habitants peut parfois différer des périmètres déterminés par le zonage INSEE (voir carte page 7). Actualisé en 2010, le zonage des 322 zones d'emploi prend en compte les grandes évolutions qui ont redessiné la géographie des marchés du travail locaux depuis plus de vingt ans : l'allongement des déplacements domicile-travail, le rayonnement croissant des grandes villes et la diminution de l'activité dans les territoires les moins dynamiques.

Lieux d'activité, logement/habitat, transports/mobilités, qualifications/formations des salariés... les acteurs publics locaux peuvent contribuer à organiser les cohérences économiques territoriales en dialoguant avec les entreprises. Les communautés et métropoles, aujourd'hui regroupées dans des espaces de coopérations plus larges (syndicats mixtes de PETR ou de SCOT, pôles métropolitains) peuvent étoffer le volet économique de leurs démarches de planification territoriale. Elles sont également attendues pour mieux communiquer sur leur stratégie d'urbanisme commercial, travailler sur l'organisation des chaînes logistiques, redynamiser des lieux d'activité et non plus seulement aménager des zones d'activité...

La mise en œuvre d'une stratégie de développement économique à l'échelle des bassins d'emploi nécessite aussi de s'appuyer sur une bonne organisation des acteurs économiques eux-mêmes et de s'assurer de la qualité des relations inter-entreprises. L'étude menée en 2012-2013 par les économistes Denis Carré et Nadine Levratto pour le compte de l'AdCF et l'Institut Caisse des Dépôts pour la recherche a en effet mis en évidence un « effet local » dans la trajectoire de croissance des entreprises du secteur compétitif : les territoires où la croissance est plus forte qu'attendue bénéficieraient de modes d'organisation plus efficaces, probablement plus coopératifs². On peut parler « d'écosystèmes locaux de croissance ».

L'AdCF a identifié 7 objectifs concrets pour mieux organiser nos bassins d'emploi :

Objectif 1

Constituer des « points d'entrée » lisibles pour les entreprises dans les circuits administratifs.

Objectif 2

Mutualiser les services et compétences des intercommunalités avec les établissements consulaires, les agences locales de développement, les sociétés d'économie mixtes...

Objectif 3

Simplifier les circuits de décision dans l'offre de solutions foncières et immobilières.

Objectif 4

Renforcer les compétences « opérationnelles » des intercommunalités pour en faire l'interlocuteur de proximité sur les besoins des entreprises.

Objectif 5

Améliorer et simplifier la gouvernance des politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle.

Objectif 6

Systematiser les démarches de gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et des compétences (GPTEC) à l'échelle des bassins d'emploi.

Objectif 7

Soutenir les dispositifs d'interface technologique et les projets collaboratifs entre les entreprises et l'enseignement supérieur et la recherche.

AVERTISSEMENT

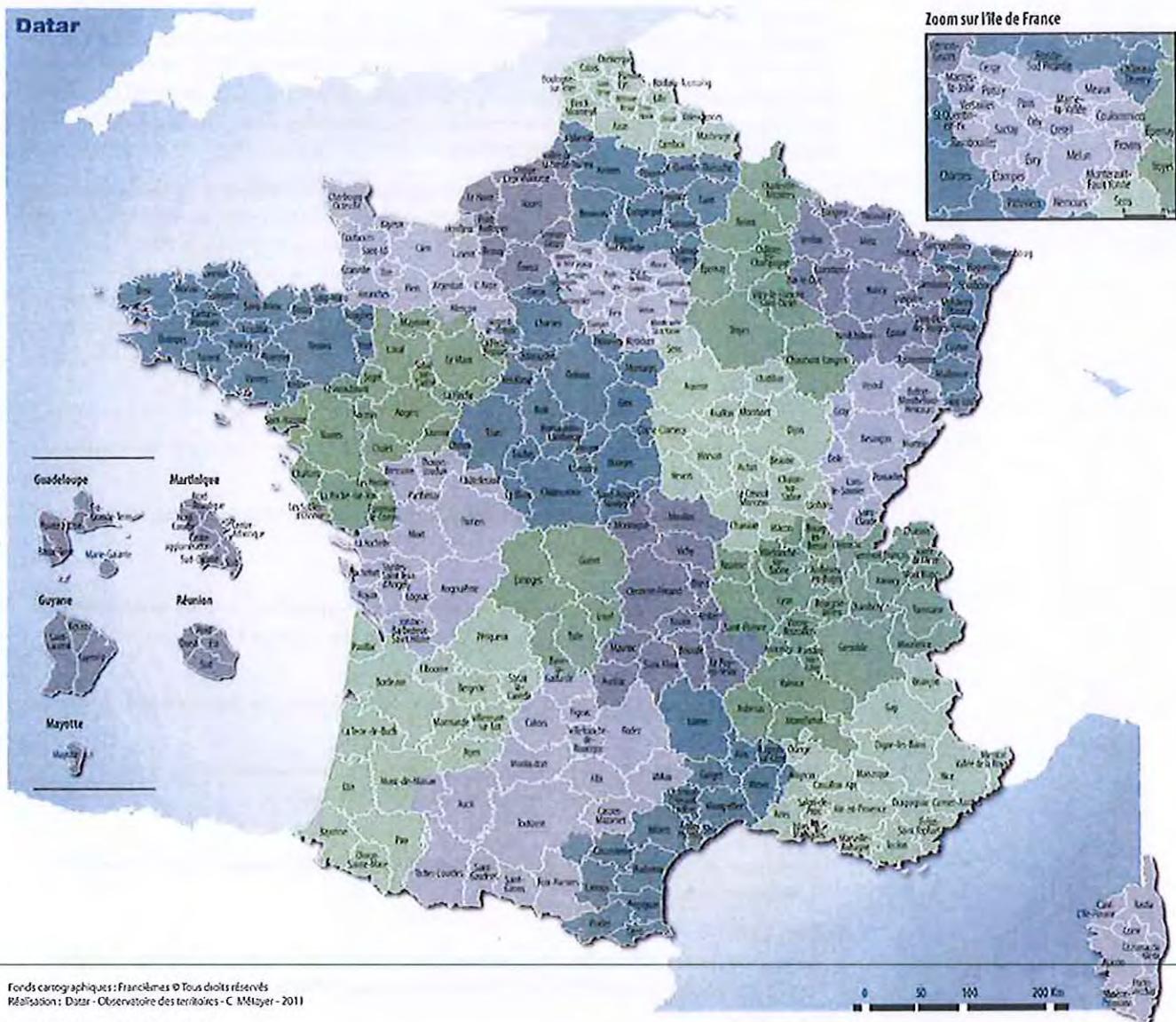
Les expériences recensées dans ce document ne visent ni l'exhaustivité, ni l'exemplarité : elles ont avant tout pour objectif d'illustrer le propos tenu et ont été choisies d'après différents critères (acteurs impliqués, type de formalisation juridique, localisation géographique...).

En complément de ce document, l'AdCF a constitué un recueil de pratiques consultable sur www.adcf.org et qui a vocation à être enrichi régulièrement de nouvelles initiatives locales.

2. Retrouver l'étude sur adcf.org et l'interview de Denis Carré et Nadine Levratto dans le dossier d'intercommunalités « Cultiver localement la croissance », n° 177, avril 2013



LES ZONES D'EMPLOI 2010



Fonds cartographiques : Francôlmes © Tous droits réservés
Réalisation : Datar - Observatoire des territoires - C. Metzger - 2011

Source : Dares, Insee, Datar, 2011



Les zones d'emploi permettent de restituer des informations statistiques (en particulier les taux de chômage localisés et les estimations d'emploi de l'Insee), mais aussi de concevoir des diagnostics territoriaux permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques territorialisées. Construites à partir des déplacements domicile-travail, elles constituent un découpage du territoire approprié pour étudier le fonctionnement réel du marché du travail local : localisation et caractéristiques de l'appareil productif, caractéristiques et localisation de l'offre de travail et de la demande de travail.

Objectif I

Constituer des « points d'entrée » lisibles pour les entreprises dans les circuits administratifs

DE QUOI S'AGIT-IL ?

LA COMPLEXITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE, UN CONSTAT PARTAGÉ PAR LES ACTEURS LOCAUX

Un porteur de projet souhaitant être accompagné dans sa démarche, qu'il s'agisse d'un projet de création, de reprise, de développement ou d'implantation d'entreprise, se heurte bien souvent à la complexité de l'action publique et à des difficultés pour trouver l'interlocuteur adéquat qui serait susceptible de répondre à ses besoins. La multiplicité des dispositifs de soutien et la pluralité des interlocuteurs mobilisables contribuent à un manque de lisibilité et peuvent avoir un effet dissuasif.

Les enseignements tirés des études menées récemment par l'AdCF permettent de nuancer ce constat : ce n'est pas tant le nombre d'interlocuteurs qui pose problème que leur manque de coordination (ou parfois de mobilisation). Les acteurs locaux peuvent jouer un rôle-clé dans la constitution d'écosystèmes favorables à l'émergence et au développement de projets entrepreneuriaux, générateurs de croissance et d'emploi. Prenant acte de ces éléments, l'AdCF se positionne en faveur des initiatives visant à accroître la lisibilité des territoires d'une part, et mettre en réseau les structures d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises d'autre part.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

POINT D'ENTRÉE LISIBLE \neq GUICHET UNIQUE

La constitution d'un « guichet unique » ne saurait constituer la réponse magique pour répondre aux besoins des entreprises et des porteurs de projet. Bien plus, s'il apparaît nécessaire de constituer une interface lisible et visible pour un premier contact, une telle initiative, pour fonctionner, doit s'appuyer sur un réseau d'acteurs travaillant de manière coordonnée et dotés de compétences complémentaires. Dans une telle configuration, il revient à l'intercommunalité un rôle d'animateur et de facilitateur pour accompagner les démarches du porteur de projet sur la durée.

RENDRE LE TERRITOIRE ET LES DISPOSITIFS QUI Y SONT OFFERTS LISIBLES AUX ENTREPRISES

La lisibilité du territoire revêt des enjeux différents, selon qu'elle est envisagée à l'échelle nationale, voire internationale, ou à l'échelle locale.

La prospection d'entreprises, objet de partenariats communautés-région

Même lorsque les intercommunalités sont dotées d'une agence de développement économique chargée de ce type d'activités, la prospection est en général menée en lien avec la région et s'appuie, pour cela, sur la signature d'une convention bipartite. Le partenariat se traduit notamment par une participation commune aux salons d'entreprise.

En parallèle, de plus en plus d'intercommunalités se dotent d'un service dédié au marketing territorial afin d'accroître la visibilité de leur territoire à l'échelle nationale, voire internationale.

Au niveau local, constituer une interface pour l'accueil des porteurs de projet

Face à l'enjeu que représente la constitution d'une interface d'accueil unique à destination des porteurs de projets, il revient aux intercommunalités de prendre des initiatives pour faciliter leur orientation.



Plusieurs types d'actions peuvent être mises en place :

La mise en avant d'un contact au sein du service intercommunal

Qu'il s'agisse d'un numéro de téléphone ou d'une adresse e-mail accessible facilement sur internet, ce type de pratique est très fréquent et possède l'avantage de pouvoir être mis en place de manière très rapide.

Pour qu'il soit réellement efficace, il nécessite cependant une grande disponibilité de la part de la personne à laquelle correspond soit le numéro, soit l'adresse mail, et une bonne connaissance des outils d'appui à la création ou à la reprise d'entreprises présents sur le territoire, afin que l'individu puisse être redirigé vers le bon interlocuteur de manière rapide et réactive.

Création d'un portail internet dédié à la création ou à la reprise d'entreprise

La mise en place de ce type de dispositif permet de monter en compétence et de gagner en efficacité. Constitué de plusieurs rubriques, il constitue une boîte à outils qui peut permettre aux utilisateurs d'affiner leurs projets. De plus en plus de portails internet proposent par ailleurs au visiteur de réaliser un autodiagnostic pour évaluer l'état d'avancement du projet et les services nécessaires pour le développer. C'est notamment le cas des sites « Lille's solutions » et « je crée ma boîte », respectivement initiés et mis en place par la Métropole Européenne de Lille et par Grenoble Métropole. Prenant acte de l'enjeu que représente la pérennité de l'entreprise, des dispositifs sont mis en place pour en favoriser le développement sur le moyen – long terme, à l'instar du Pack Croissance PME mis en place par Montpellier Méditerranée Métropole et qui s'appuie également sur un site internet fonctionnant avec un système d'autodiagnostic et de redirection.

Le regroupement d'acteurs aux compétences complémentaires au sein d'un même lieu physique

Grâce à ce type de pratique le porteur de projet peut disposer, en un même espace, et sans avoir à multiplier les démarches, de compétences complémentaires qui sont nécessaires à l'élaboration ou au développement de son projet. Outre les gains de temps, ce mode de fonctionnement a des conséquences positives sur la pérennité des projets : bénéficier en amont d'expertises variées permet en effet de réduire la probabilité de rencontrer des difficultés non anticipées (souvent par manque de connaissances) par la suite.

La Maison de l'Entreprise, gérée par la communauté d'agglomération du Gard Rhodanien réunit ainsi dans un même espace, les services de l'agglomération, des représentants de la chambre de commerce et de l'industrie, de la chambre des métiers et de l'artisanat et de la chambre de l'agriculture, des acteurs de la formation (CNAM...), la maison de l'emploi, des associations d'entreprises (Cyclium, GRISBI...) et des entreprises au sein d'ateliers et laboratoires relais. Elle organise en complément des permanences avec des expert-comptable, des juristes, experts financiers afin d'améliorer l'accompagnement fourni par la communauté, par la fourniture de compétences spécifiques.

De même, la communauté d'agglomération Seine-Eure a conclu une convention avec la CCI d'Évreux en 2004 afin d'offrir un service d'accueil. Le partenariat a donné lieu à une formation des chargés de mission intercommunaux par la CCI : l'intercommunalité peut désormais accueillir et orienter les porteurs de projet et, si la taille du projet rend cela nécessaire, les chambres consulaires peuvent se déplacer dans les locaux de la communauté.

METTRE EN RÉSEAU LES STRUCTURES LOCALES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

La constitution d'une interface d'accueil ne peut véritablement fonctionner que si elle s'appuie sur un réseau de partenaires. Une organisation en réseau est particulièrement intéressante car elle permet non seulement d'éviter la redondance des dispositifs, mais

aussi de tirer parti de la complémentarité des compétences détenues par les acteurs du développement économique présents sur le territoire.

Ce constat a été à l'origine des **Supporteurs de la Création 44**. Le réseau et la marque qui lui est liée ont été créés en 2011. Le réseau fédère et structure l'ensemble des acteurs associatifs, contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) et consulaires qui sont actifs dans l'accompagnement des porteurs de projet (création, reprise ou transmission d'entreprise) en Loire-Atlantique. Il est financé et co-animé par Nantes Métropole, la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (CARENE), le conseil départemental et les trois chambres consulaires. La vie du réseau s'appuie sur trois maisons de la création (Nantes, Saint-Nazaire et Ancenis) qui constituent des relais locaux et des lieux d'échanges avec les membres du réseau, ainsi que des partenaires spécialisés qui y réalisent régulièrement des permanences. Outre la mise à disposition de services, le réseau est à l'origine d'événements, qui peuvent être organisés par l'un ou l'autre membre du réseau, selon son domaine d'expertise, par exemple pour échanger sur des thématiques spécifiques ou pour présenter un dispositif proposé par un des acteurs...

Ne faisant pas toujours l'objet d'une formalisation juridique entre les partenaires, le fonctionnement en réseau est parfois difficile à saisir. Alors que le réseau « guichet unique » sur lequel s'appuie le fonctionnement de la **Maison de l'Entreprise** donne lieu à des conventions bipartites entre la communauté d'agglomération du Gard Rhodanien et les partenaires, l'organisation du réseau des **Supporteurs de la création 44** est plus souple : elle n'a pas de forme juridique propre et s'appuie uniquement sur la signature d'une charte d'adhésion par les membres du réseau, qui traduit leurs engagements vis-à-vis des objectifs et des principes de fonctionnement du réseau.

Ces nombreuses initiatives gagnent à être diffusées et mieux connues. C'est dans cette optique que l'AdCF, Initiative France et le réseau BGE souhaitent travailler ensemble : pour BGE (ex boutiques de gestion), il s'agit de « *se mettre en posture de construire avec l'intercommunalité des communautés entrepreneuriales dans les territoires* ».

Objectif 2

Mutualiser les services et compétences des intercommunalités avec les établissements consulaires, les agences locales de développement, les sociétés d'économie mixtes...

DE QUOI S'AGIT-IL ?

GAGNER EN EFFICACITÉ COLLECTIVE

La diversité des acteurs, privés comme publics, agissant dans le soutien ou l'accompagnement aux porteurs de projet et à la dynamique entrepreneuriale a pour conséquence des redondances importantes dans les actions mises en œuvre. Cela pose des questions en termes d'efficacité de l'action publique et peut aller jusqu'à freiner le développement et la relance économique sur le territoire. Le contexte actuel, marqué par des contraintes budgétaires importantes, et les difficultés rencontrées par certaines communautés pour mettre en place des services de développement économique structurés autour de compétences complémentaires (accompagnement à la création, veille économique, suivi résidentiel...), appellent la mise en place de systèmes favorisant l'intelligence collective.

Échéances de la loi NOTRE

- 31 décembre 2016 : date limite d'adoption des schémas régionaux de développement économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), quels conventionnements avec les intercommunalités ?
- Un débat devra avoir lieu en conférence territoriale de l'action publique sur l'avenir des agences de développement d'ici le 31 décembre 2016 (voir focus page suivante).

FOCUS**VERS UNE RÉORGANISATION
DES AGENCES DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE D'ICI
LE 31 DÉCEMBRE 2016**

La loi NOTRe organise le retrait progressif du conseil départemental de l'action économique. Les agences départementales de développement économiques sont donc particulièrement appelées à évoluer en fonction des nouvelles orientations stratégiques des régions et de la montée en puissance des communautés et des métropoles.

La loi NOTRe précise ainsi qu'un débat devra avoir lieu en Conférence territoriale de l'action publique (CTAP) d'ici le 31 décembre 2016 pour arbitrer sur le devenir de ces organismes et permettre leur réorganisation. Il est ainsi envisageable d'opérer une mutation dans les missions remplies par ces structures, et de les faire évoluer vers un rôle de plateforme d'ingénierie mutualisée au service des intercommunalités, en particulier sur des compétences spécifiques comme la réalisation de diagnostics territoriaux ou la veille économique, qui peuvent faire l'objet d'économies d'échelle importantes.

Certaines agences de développement avaient déjà anticipé ce mouvement. À titre d'exemple, l'agence départementale du Loiret (Adel) a conventionné avec les 24 intercommunalités du département, ce qui a constitué l'étape préalable à la mutualisation des outils de développement économique à cette échelle.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

La mutualisation des services et des compétences peut faire l'objet d'une plus ou moins grande intégration à l'échelle des bassins d'emploi.

L'intercommunalité, lorsqu'elle mobilise les bonnes compétences professionnelles³, peut donner une cohérence aux interventions économiques et faciliter l'émergence ou la mise en œuvre de projets collaboratifs.

**LA MUTUALISATION DE L'INGÉNIERIE EN MATIÈRE DE VEILLE ÉCONOMIQUE
ET DE DIAGNOSTICS TERRITORIAUX À L'ÉCHELLE DES BASSINS D'EMPLOI**

L'échelle du bassin d'emploi représente un périmètre pertinent pour mutualiser des services de veille économique et d'élaboration de diagnostics territoriaux. Outre le fait qu'il s'agit souvent du zonage adopté par les opérateurs produisant les données utilisées, la mutualisation permet également de pallier le manque de compétences de recueil et de traitement des données qui existe parfois au sein des services intercommunaux.

La mutualisation peut prendre différentes formes :

Mise en place d'un outil partagé

À l'échelle du Pays Cévennes (120 communes), un observatoire territorial a été mis en place par convention entre la maison de l'emploi (MDE) Alès Cévennes, la chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Alès et l'agence de développement économique locale Alès Myriapolis. Financé par la MDE et par Alès Agglomération, le fonctionnement de l'observatoire partenarial Alès Cévennes s'appuie sur un outil de géolocalisation, « Géoclip », accessible aux partenaires. Celui-ci recense 900 indicateurs, regroupés en 11 domaines d'étude (population, ménage, logement, marché du travail, emploi, activités économiques, agriculture, précarité, économie sociale et solidaire et équipements), accessibles à 7 niveaux géographiques différents (communes, EPCI, arrondissements, zones d'emploi, pays, départements et régions). Le recueil de données s'appuie sur les réseaux respectifs de la maison de l'emploi Alès Cévennes, de la CCI d'Alès et d'Alès Myriapolis (Insee, Pôle emploi, conseil départemental...). L'ingénierie dont dispose l'observatoire est notamment sollicitée par les communautés du pays pour la réalisation de diagnostics territoriaux dans le cadre de projets de territoire (pôle métropolitain Alès-Nîmes, Alès Agglomération, communauté de communes de Cèze Cévennes, mise à jour des PLU...) ou pour des études spécifiques (contrats de ville, professions médicales et paramédicales, restauration, tourisme).

Les agences départementales, plateformes d'échanges de services

Les agences de développement économique départementales peuvent représenter un support pour la mutualisation de services ou de compétences. C'est par exemple le cas de Côte d'Armor Développement (CAD22) qui remplit des missions de veille économique et d'élaboration de diagnostics territoriaux pour certaines communautés présentes sur le territoire départemental, en contrepartie d'un financement. Ce service est en particulier utilisé par les communautés de petite taille. De la même façon, certaines agences mettent un de leurs chargés de mission à disposition des intercommunalités du territoire pour une durée prédéfinie, comme Eure Expansion dans le département de l'Eure.

3. D'un rôle d'aménageur, les intercommunalités sont ainsi amenées à développer de nouvelles compétences : animation de collectifs d'acteurs, catalyseur de nouveaux projets, partenaire d'expérimentation et co-développeur de solutions innovantes... Voir l'étude récente du CGET sur l'innovation dans les territoires de faible densité <http://www.adcf.org/developpement-economique/Innovation-dans-les-territoires-de-faible-densite-parution-de-l-etude-du-CGET-2703.html>



CLARIFIER LES RÔLES RESPECTIFS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL ET/OU COORDONNER LEURS ACTIONS POUR ÉVITER LA REDONDANCE

Le constat d'une redondance entre les actions menées par les différents acteurs du territoire appelle la formation d'initiatives visant à mieux coordonner les actions menées, ou à les organiser en complémentarité les unes par rapport aux autres. Outre une plus grande efficacité de l'action publique, cela entraîne une plus grande lisibilité pour les entreprises qui sont en contact avec un seul interlocuteur.

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS SUR LES POLITIQUES DE CLUSTERS MENÉES DANS LA LOIRE EN 2010													
Axe d'intervention	ACTION / Leviers de développement	Collectivités et/ou organismes financeurs et/ou opérateurs											
		État	Conseil régional	Conseil départemental	SEM	Grand Roanne Agglo	Loire Forez	CCI	CMA	ADEL	EPASE	Autres	
Performance et compétitivité des entreprises	Pôles de compétitivité											Université Grandes Écoles	
	Clusters région Rhône-Alpes												
	Pôles d'excellence / Centres de ressources	Optique											Université Grandes Écoles
		Santé / Technologies médicales											Université Grandes Écoles
	Industries du futur											Services créatifs	CETIM Grandes Écoles
	Fillières départementales									Alimentaire TPE Métaux			Universités Grandes Écoles Ch. Agric.
Clubs d'entreprises / Réseaux d'animation			Cofinancement et copilotage										

Compétences leader

Coordonnateur

Partenaire associé

Source : Cartographie des compétences réalisée dans le cadre de la Charte de partenariat pour le développement économique de la Loire (Tableau extrait d'Intercommunalités n° 168, juin 2012, page 15 <http://www.adcf.org/files/IMAG-INTERCO/ADCF-Interco168-120620-WEB.pdf>)



Ces initiatives font souvent l'objet de conventionnement, de manière à pérenniser les pratiques mises en œuvre. Ainsi, en 2010, dans le département de la Loire, une cartographie des compétences a été réalisée pour les politiques de clusters, dans le cadre de la Charte de partenariat pour le développement économique de la Loire. Distinguant les acteurs dotés de « compétences leaders », les « coordinateurs » et les « partenaires associés », cette cartographie est un outil permettant d'organiser les interventions des différents acteurs locaux dans ce domaine cf. ci-dessous. Cette division des rôles est aujourd'hui amenée à évoluer avec la montée en puissance des intercommunalités et des régions ainsi qu'avec le retrait du conseil départemental.

Les partenariats ne sont cependant pas toujours formalisés, par exemple lorsque les acteurs ont une longue tradition de travail en commun. La communauté d'agglomération de Saint-Brieuc a ainsi participé à la mise en place d'une structure informelle de coordination pour faciliter l'innovation dans les entreprises du territoire. Il s'agit de la « Coordination développement entreprises », regroupant actuellement une chargée de mission de l'agglomération et la responsable pays de la CCI, mais ayant pour objectif de réunir également Zoopôle Développement, Côte d'Armor Développement et la chambre des métiers. Des rencontres hebdomadaires ont lieu pour faire le point sur les dossiers et coordonner leurs actions de visites et d'accompagnement d'entreprises.

D'autres initiatives ont un objet plus large, comme la plateforme emploi-mutations économiques créée en 2008 par la maison de l'emploi et de la formation du Boulonnais. Cette plateforme s'appuie sur une charte de partenariat, signée par une dizaine d'acteurs. Elle consiste en une mutualisation des informations recueillies lors d'entretiens réalisés avec les chefs d'entreprise du territoire à partir d'un questionnaire standardisé. Cette coopération donne lieu à un suivi régulier avec des rencontres toutes les 4 à 6 semaines qui permettent aux partenaires de faire le point sur les besoins des entreprises, et d'y apporter une réponse.

METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS (VOIRE DES STRATÉGIES) COMMUNES À PLUSIEURS ACTEURS

Une étape supplémentaire consiste en une mutualisation complètement intégrée des compétences. De telles pratiques existent mais elles restent très minoritaires et encore trop récentes pour que des enseignements puissent véritablement en être tirés. Elles présentent néanmoins des modèles de gouvernance innovants porteurs d'efficacité et de lisibilité, que, par ailleurs, les contraintes budgétaires rencontrées par les acteurs publics rendent de plus en plus nécessaires.

L'agence de développement Caux Seine Développement est un outil commun à 4 communautés de communes de Haute-Normandie - Caux Vallée de Seine, Cœur de Caux, Campagne de Caux et le Canton du Valmont - qui se sont regroupées sous forme associative afin tirer profit des complémentarités du territoire et de gagner en visibilité. L'agence exerce ainsi la compétence développement économique à la place de ces quatre communautés. Elle s'appuie également sur un conventionnement avec la chambre de commerce et d'industrie Fécamp/Bolbec (locaux partagés) et le Grand port maritime de Rouen. Outre une mutualisation des moyens (ressources économiques et humaines) des communautés, la forme associative permet de gagner en rapidité et en réactivité, ce qui est apprécié par les entreprises.

Certaines communautés d'agglomération ont par ailleurs fusionné leur service économique avec ceux de l'agence de développement : ainsi la communauté d'agglomération Caen-la-Mer a mutualisé ses équipes et les moyens afférents, sous forme de régie autonome, au sein de son agence de développement Synergia. De manière plus intégrée, le groupement d'intérêt public Loire&Orléans Éco regroupe depuis 2014 les principaux acteurs de l'économie du Loiret (communauté d'agglomération Orléans-Val de Loire, le Loiret, la CCIL, l'UDEL et l'ADEL) dans un même lieu et dans une même structure. Le fonctionnement du GIP s'appuie sur le principe d'une mise en commun des équipes et des moyens des partenaires. Cela permet de gagner en visibilité et de mutualiser des fonctions comme la communication et le marketing.

Objectif 3

Simplifier les circuits de décision dans l'offre de solutions foncières et immobilières

DE QUOI S'AGIT-IL ?

GARANTIR LE SUIVI DU PARCOURS RÉSIDENTIEL DE L'ENTREPRISE

En charge de l'accueil physique des entreprises, les intercommunalités ont un rôle à jouer pour faciliter l'installation, l'extension ou la relocalisation des établissements. Une entreprise souhaitant s'installer sur un territoire fait en effet souvent face à de longues procédures ou à une offre de foncier ou d'immobilier standardisée, ne correspondant pas à ses besoins. Il s'agit alors d'agir en facilitateur en mobilisant pour cela les outils et les partenaires nécessaires, et d'assurer efficacement le suivi du parcours résidentiel des entreprises.

La suppression de l'intérêt communautaire pour l'ensemble des communautés, prévue par la loi NOTRe, représente à cet égard une opportunité, pour les intercommunalités, de mettre en place une véritable stratégie en matière de foncier et d'immobilier d'entreprises, à l'échelle du territoire dans son ensemble.

La question des outils mobilisables et des procédures à suivre mettre en place de telles stratégies se pose. Elle appelle la construction de réponses adaptées aux spécificités du territoire et de son tissu économique local.

Échéance de la loi NOTRe

- 1^{er} janvier 2017 : transfert à titre obligatoire, dans les communautés de communes et d'agglomération, des compétences développement économique en intégralité.
- 1^{er} janvier 2017 : la loi NOTRe institue une nouvelle responsabilité intercommunale, intitulée « politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire », dans le bloc de compétences obligatoires des communautés de communes et d'agglomération relatives au développement économique.

NB : Ces dispositions de la loi NOTRe s'appliquent immédiatement en cas de fusions de communautés en vigueur au 1^{er} janvier 2016.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

FACILITER L'IMPLANTATION DES ENTREPRISES

Pour faciliter l'installation des entreprises, ces observatoires mettent à disposition des informations clés mise à jour régulièrement, des initiatives sont prises pour communiquer sur les terrains ou locaux disponibles, afin d'accroître leur visibilité, mais aussi pour accompagner les porteurs de projet dans leurs démarches (obtention du permis de construire, sollicitation d'aides publiques...)

Mise en place d'un observatoire des disponibilités

La création d'un observatoire des terrains et locaux disponibles représente un outil intéressant pour faciliter l'installation d'entreprises. Ces observatoires mettent à disposition des informations clés mises à jour régulièrement à l'échelle du département (département de l'Eure : www.eureka27.fr) ou à l'échelle intercommunale (Brest Métropole Océane : www.brest-immobilier-entreprises.fr) : contact du commercialisateur, type d'équipement dont bénéficie la parcelle, prix, surface disponible, activité des entreprises présentes.

Accompagner les entreprises dans leurs démarches

Les services de développement économique sont conduits à se positionner comme trait d'union entre les porteurs de projet, les services d'urbanisme ou d'aménagement de la communauté ou de la commune, ainsi que les acteurs privés (aménageurs, investisseurs, banquiers). Lors de la concrétisation d'un projet d'implantation, mettre l'ensemble de ces acteurs autour de la table est une opération fréquemment réalisée par les services intercommunaux afin de simplifier des démarches qui peuvent s'avérer complexes.

Certains sites internet, qui informent par ailleurs sur les locaux disponibles, mettent également à disposition des entreprises une boîte à outils pour les accompagner dans leurs choix et procédures d'implantation, à l'image de la Métropole Européenne de Lille, qui, avec www.lillesolutions-immo.com, donne accès à deux services complémentaires : un moteur de recherche, et un panel de conseils à destination des entreprises. Classées en 5 catégories correspondant aux 5 étapes de l'implantation, le site propose ainsi des fiches donnant des points de repères, notamment sur l'état du marché de l'immobilier, et synthétisant les outils et acteurs mobilisables par les porteurs de projet pour mettre en œuvre leur projet immobilier, les points de vigilance à observer...

CONSOLIDER LES OUTILS ET LES COMPÉTENCES D'AMÉNAGEMENT OPÉRATIONNEL POUR ASSURER UN PORTAGE FONCIER PLUS EFFICACE SUR LES ZONES ET PARCS D'ACTIVITÉ

Créées en 2010, les sociétés publiques locales (SPL) sont des outils permettant dans de nombreux cas un portage foncier plus efficace sur les zones et parcs d'activité. Considérées comme des opérateurs internes, les SPL permettent en effet de simplifier les démarches juridiques en cas de projet foncier ou immobilier (possibilités d'attribution directe de l'activité – relation in house – et d'adaptations au cours de l'exécution). Par ailleurs, le fonctionnement des SPL s'appuie sur des capitaux totalement publics, ce qui présente l'avantage, pour les collectivités, de renforcer la maîtrise politique de l'outil, puisqu'elles sont présentes dans ses instances dirigeantes. Cette gouvernance a pour conséquence que les SPL interviennent uniquement sur le territoire de leurs collectivités-actionnaires.

Ce mode de fonctionnement a pu conduire à la mutualisation d'un même outil – société publique locale, mais aussi société d'économie mixte – entre plusieurs intercommunalités. L'agence régionale des Pays-de-la-Loire est ainsi un outil conçu pour mettre en œuvre opérationnellement la stratégie politique de développement économique. L'agence réunit au sein d'un groupement d'intérêt économique la société d'économie mixte régionale (SEM) et la société publique régionale (SPR). À cette structuration spécifique correspond un

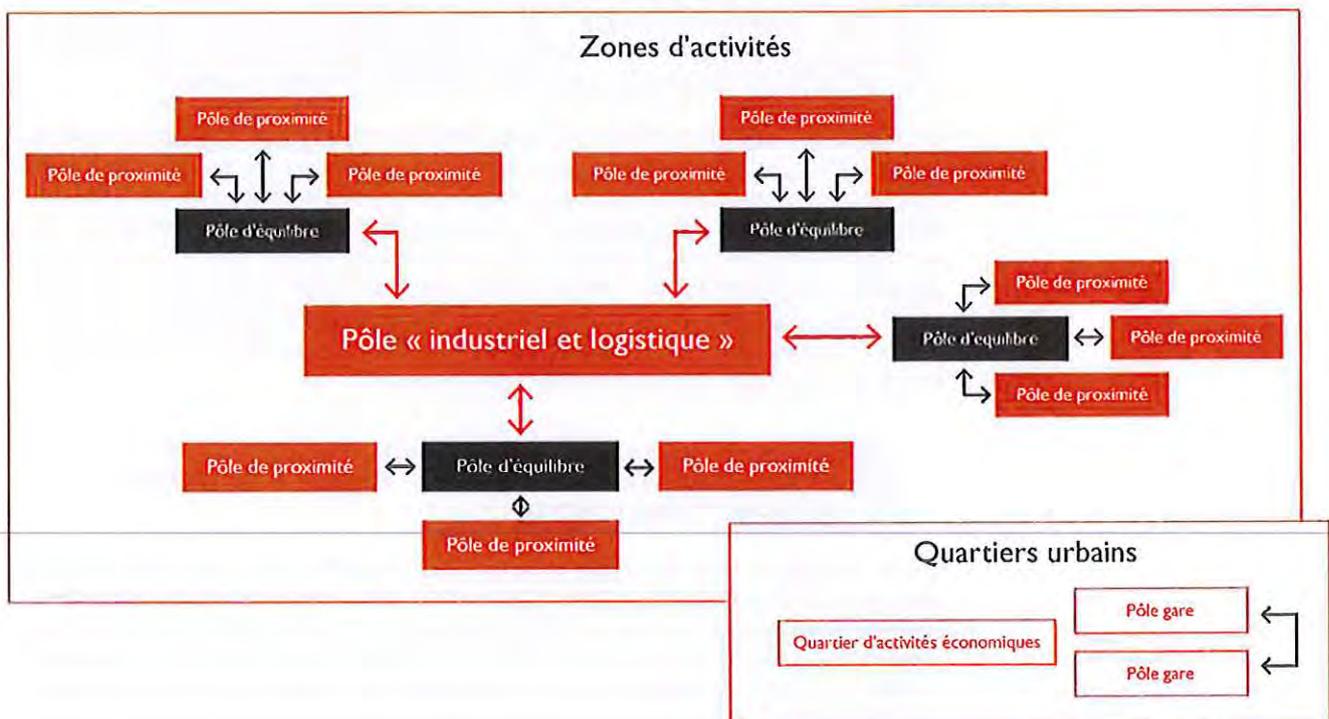
modèle de gouvernance associant acteurs privés et publics et permettant à la région de conserver des liens étroits avec les collectivités territoriales qui sont actionnaires de la SPR. Pour les agglomérations, la participation à l'agence régionale leur permet de monter en puissance, de réaliser des projets de développement de taille plus importante et ainsi de consolider, voire de renforcer leurs tissus d'entreprises.

PROPOSER UNE OFFRE DE FONCIER ET D'IMMOBILIER DIFFÉRENCIÉE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES SUR LA DURÉE

Assurer le parcours résidentiel des entreprises

Le développement des entreprises s'accompagne d'une évolution de leurs besoins en termes d'immobilier et de foncier. La constitution d'une offre diversifiée apparaît alors comme une condition à la fidélisation des acteurs économiques sur le territoire. Cela suppose en particulier d'adopter une vision prospective et une stratégie sur le moyen-long terme. En 2010, la communauté de communes de la Vallée de Clisson, a ainsi élaboré un schéma territorial des zones d'activités pour la période 2012-2020. Fruit d'une démarche partenariale, ce schéma souhaite initier un processus de développement équilibré entre les sites et engendrer des dynamiques d'échanges au sein de chacun des quatre sous-ensembles identifiés, sans pour autant susciter de concurrence entre eux.

ORGANISATION DES LIENS ENTRE LES DIFFÉRENTS TYPES DE PÔLES



Extrait du schéma territorial des zones d'activités 2012-2020 (communauté de communes de la vallée de Clisson)

Adapter l'offre proposée aux besoins locaux

Les besoins en foncier et en immobilier des entreprises sont multiples et peuvent connaître des variations imprévues, alors que l'offre proposée par les intercommunalités et leurs communes membres est souvent standardisée et peu flexible. Cela peut avoir des impacts négatifs sur la densité d'une zone d'activités ou dissuader certaines entreprises dans la mesure où l'installation nécessite un engagement financier trop important. La communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (Carene) a ainsi mis en place

un système d'option d'achat lors de la cession de terrains, pour une durée allant de 2 à 4 ans. L'évolution des besoins des entreprises et le vieillissement des infrastructures rendent nécessaires la réalisation d'opérations de requalification, qui ne se limitent pas à un simple embellissement des espaces publics, mais qui conduisent à repenser le lien entre ces zones et les espaces urbains.

De manière plus générale, les intercommunalités sont aujourd'hui invitées à passer de la requalification des zones d'activités à la redynamisation des sites d'activités économiques : zones et parcs d'activité, quartiers d'affaires, mais aussi « hubs » (ports, aéroports, gares). Différents leviers existent. En fonction de la typologie des sites, les solutions sont diverses.

Objectif 4

Renforcer les compétences « opérationnelles » des intercommunalités pour en faire l'interlocuteur de proximité sur les besoins des entreprises

DE QUOI S'AGIT-IL ?

LES INTERCOMMUNALITÉS, PRODUCTRICES DE « SERVICES SUPPORTS »

Pour bien organiser leur bassin d'emploi et répondre aux besoins des entreprises et de leurs salariés, les Intercommunalités sont conduites à intervenir dans des domaines qui ne relèvent pas directement de la compétence développement économique. Offre de logements à proximité des lieux de travail, incitation à la mise en place de plans de déplacements d'entreprises et inter-entreprises sur les zones d'activité (PDE-PDIE), mise en place d'un service de crèches d'entreprise/inter-entreprises et d'espaces de télétravail... permettent d'aménager le rythme de vie des salariés et font partie des critères qui peuvent conditionner le choix de localisation d'une entreprise. L'enjeu est alors, pour les Intercommunalités, de mener des stratégies transversales en concertation étroite avec les entreprises et les acteurs locaux compétents dans ces domaines. Face aux exigences accrues des entreprises, les communautés sont donc investies d'un rôle important : mettre les acteurs autour de la table, élaborer des politiques répondant aux besoins des entreprises et rendre les dispositifs d'action et de coordination pérennes.

FOCUS

COMMENT DIALOGUER AVEC LES ENTREPRISES ?

Instaurer un dialogue durable et constructif avec les entreprises présente deux difficultés principales : la faible disponibilité et la faible représentativité des entreprises. Pour les entrepreneurs, s'intéresser à la chose publique ne va pas de soi au contraire, cela représente souvent du temps consacré, bénévolement, à des actions qui ne sont pas directement liées au développement de leur entreprise, du moins à court terme. Dans un tel contexte, où les entreprises sont peu disponibles, l'enjeu est alors d'organiser un nombre restreint de réunions de travail, avec à chaque fois une thématique clairement ciblée. Élaborer des stratégies correspondant aux besoins des acteurs locaux, nécessite par ailleurs de s'appuyer sur un échantillon représentatif des entreprises présentes sur le territoire: cet enjeu est de taille, notamment lorsque le tissu économique local est principalement composé de petites ou micro entreprises, pour qui le temps est encore plus précieux.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

INTÉGRER LES ENTREPRISES À LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE LOCALE POUR FACILITER LA MISE EN PLACE DE SERVICES ADAPTÉS À LEURS BESOINS

Face aux difficultés pour dialoguer avec l'ensemble des entreprises présentes sur le territoire, certaines intercommunalités s'appuient sur des réseaux ou clubs d'entreprises locaux. Elles participent d'ailleurs souvent à leur mise en place et à leur animation, notamment lorsque ce travail n'est pas réalisé par la chambre de commerce et d'industrie. Ces opérations ne sont pas l'apanage des communautés de taille importante : ainsi, la communauté de communes du Loc'h a initié la création du club des entrepreneurs du Loch sous forme associative en 2013. Réunissant 35 entrepreneurs locaux, il constitue un espace d'échanges et une interface entre les adhérents, les collectivités et les partenaires du développement économique. Prenant conscience de l'enjeu que constitue la construction d'espaces d'échanges entre les entreprises et les intercommunalités, le Grand Nancy a initié une « démarche ATP » : une association, un territoire, un projet. Huit sites ATP ont ainsi été délimités au sein du périmètre intercommunal, et constituent ainsi des échelons de concertation et de mise en œuvre de projets, en lien avec les acteurs économiques locaux.

METTRE EN PLACE UNE OFFRE DE SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES ET DE LEURS SALARIÉS

Si la mise en place de « services supports » est de plus en plus souvent intégrée à la stratégie de développement économique d'une intercommunalité, elle gagnerait à être systématisée.

Accueillir les salariés et leur conjoint

Certaines intercommunalités mettent en place un service d'accueil spécifiquement dédié à l'arrivée des entrepreneurs ou des salariés. Qu'il soit réalisé par l'office de tourisme intercommunal, comme à Valenciennes Métropole, ou en direct par l'intercommunalité, comme dans la communauté d'agglomération de Saint-Brieuc, il s'agit de faciliter l'installation des salariés en les accompagnant dans leurs recherches de logements, en aidant leur conjoint à trouver un emploi, en les intégrant aux réseaux locaux... Des sites internet peuvent également être mis en place pour présenter les atouts et les services présents sur le territoire, comme à Laval Agglomération avec le site www.vivre-a-laval.fr qui recense les aides mobilisables par les salariés et leur conjoint (aide à la mobilité professionnelle du CIL Atlantique, accompagnement dans la recherche de logements...). Ce dernier offre un éventail large de solutions pour la mise en relation des actifs en recherche d'opportunités ou porteurs de projets. Ce travail d'interface et de parrainage associe l'ensemble des interlocuteurs du monde économique et des partenaires du service public de l'emploi en fonction des besoins : collectivités locales, réseaux consulaires, jeunes chambres économiques de la Mayenne, Mayenne Tourisme, CGPME, Medef, Laval Mayenne Technopole, Mayenne Expansion, Association pour l'emploi des cadres techniciens et assimilés en Mayenne, APEC.

Améliorer le cadre de vie

Crèches inter-entreprises, restaurants, plans de déplacements, font partie des services qui permettent d'améliorer le quotidien des salariés, notamment sur les zones d'activités. Ils constituent des critères de plus en plus déterminants dans les choix de cadre de vie pour les entreprises. La mise en place de tels services nécessite en effet souvent, pour les services économiques, d'intervenir au-delà de leur domaine d'action habituel. Ainsi la communauté d'agglomération Seine-Eure, bien qu'elle n'ait pas la compétence « petite enfance » a pu initier un projet de crèche inter-entreprises en s'appuyant sur un montage financier associant la communauté, une société privée, et une association d'entreprises.

Un travail en commun peut être conduit avec les autres services intercommunaux, et parfois, aussi, des acteurs présents sur le territoire et actifs dans ce domaine. Des groupes de travail peuvent être formés afin de co-construire des solutions et services adaptés aux besoins des entreprises et aux contraintes du territoire. Par exemple, Bordeaux Métropole est conduite à travailler en collaboration avec l'Ademe Aquitaine et la CCI de Bordeaux dans le cadre du club de la mobilité pour favoriser le développement de plans de déplacement d'entreprises sur le territoire de la communauté.

Sur certains territoires, la mise en place de services-supports est initiée par les entreprises elles-mêmes, regroupées en association : le comité d'action économique « Alby-Rumilly Développement » fonctionne ainsi par groupes-projets, formés selon les besoins exprimés par les entreprises, et pouvant associer la communauté de communes du Pays d'Alby ou celle du Canton de Rumilly, lorsque la thématique abordée relève de leurs compétences. Ce fonctionnement s'appuie sur la signature d'une convention d'objectifs et a notamment permis la construction d'une crèche inter-entreprises et la mise en place de solutions de mobilité alternatives à la voiture individuelle pour les salariés. Les échanges entre entreprises et communauté peuvent alors se traduire par la signature de contrats de parcs d'activités comme c'est le cas dans l'agglomération Orléans Val de Loire. Suite à la signature du premier contrat avec l'association d'entreprises de la zone d'activités d'Orléans Sologne en 2007, plusieurs se sont succédés. L'objet principal de ces documents est de déterminer les priorités d'investissement de l'agglomération - investissements qui sont, par ailleurs, réalisés dans une logique de développement durable.

FOCUS

LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF : UN OUTIL INTÉRESSANT DE COOPÉRATION PUBLIC/PRIVÉ

La forme juridique de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) représente un cadre intéressant de coordination entre acteurs privés et publics et d'élaboration de solutions partagées. La SCIC L'Eole, restaurant inter-entreprises d'insertion (14 postes d'insertion sur 57), implantée sur la zone Industrielle de Tarnos a ainsi été créée en 2006 à l'initiative du Comité de Bassin d'Emploi du Selgnanx. La forme coopérative permet d'apporter une réponse aux besoins des entreprises et des habitants du territoire, tout en introduisant des relations différentes de celles existant habituellement entre patrons et employés ou entre chefs d'entreprises et clients : la SCIC introduit ainsi des relations d'usagers sociétaires pour les 70 personnes ou structures présentes au capital. Par ailleurs, le statut juridique de la SCIC fait de l'Eole une structure non lucrative : les résultats de l'entreprise sont versés aux employés, sous forme de primes, et dans des « réserves impartageables », qui sont utilisées à des fins d'investissement.

Objectif 5

Améliorer et simplifier la gouvernance des politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle

DE QUOI S'AGIT-IL ?

VERS DES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE TERRITORIALISÉES

L'inefficacité de politiques d'emploi local trop superficielles, agissant uniquement sur les stocks de demandeurs d'emploi, et non pas sur les flux d'emplois est manifeste. L'enjeu est alors de substituer à une intervention ponctuelle, au moment de la perte d'emploi, une action continue, en amont et en aval portant sur l'attribution d'emploi, mais aussi sur la création d'emploi, l'acquisition et le renforcement des compétences, l'attractivité du territoire...

La conduite d'actions locales appelle ainsi une approche intégrée des outils au niveau des territoires, mais aussi une coordination des politiques d'emploi proprement dites avec celles du développement économique, de la formation (formation initiale et permanente), du cadre de vie et plus largement du management de la gestion locale.

Unifiés sous une même maîtrise d'ouvrage intercommunale, les outils plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), missions locales et maisons de l'emploi permettraient de construire des diagnostics territoriaux partagés, d'animer des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales, et d'impulser des partenariats en faveur de la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Associés aux actions de développement économique des intercommunalités, ils pourraient ainsi constituer des relais de proximité permettant de territorialiser les stratégies régionales de développement économique et de formation professionnelle.

Échéance de la loi NOTRe

- Une convention régionale pluriannuelle de coordination de l'emploi, de l'orientation et de la formation en cohérence avec les orientations du SRDE-II.

« Un plan de coordination des outils (PLIE, maisons de l'emploi) qui concourent au service public de l'emploi et à la mise en œuvre de ses objectifs, visant à rationaliser et à mutualiser les interventions à l'échelle des bassins d'emploi, est inscrit dans la convention régionale pluriannuelle. » (Article 6 de la loi NOTRe).

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

L'Assemblée des Communautés de France souhaite qu'à l'échelle locale, les intercommunalités puissent exercer un rôle de coordonnateur des dispositifs nationaux, régionaux et locaux de soutien à l'emploi et à l'insertion professionnelle. Cela suppose une clarification des interventions respectives des acteurs publics (entre l'État et les collectivités territoriales et entre les différents niveaux de collectivités territoriales), et pourrait, à terme, se traduire par l'intégration des outils de soutien à l'emploi et à l'insertion professionnelle au sein d'une même structure, dans une approche associant emploi et développement économique.

PRATIQUES VISANT UNE INTÉGRATION FORTE DES OUTILS DE SOUTIEN À L'EMPLOI ET À L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET UNE MEILLEURE ORGANISATION DE LEUR COMPLÉMENTARITÉ

L'animation territoriale répond à cet objectif : il s'agit d'une démarche impulsée par la région Basse-Normandie pour accompagner les territoires dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies partagées dans le domaine de l'emploi et de la formation. Au cœur du dispositif, on trouve ainsi la volonté de créer des espaces d'échanges et d'aboutir à une meilleure coordination entre les acteurs du territoire actifs dans ces domaines. L'animation territoriale s'appuie sur deux instances :

- le Comité opérationnel territorial économie emploi formation (COTEEF) réunit fréquemment les acteurs de l'emploi et de la formation du territoire. Il s'agit d'une instance opérationnelle dont l'objet est de mobiliser les acteurs et de faire émerger des projets sur le territoire ;

- le Comité local économie, emploi, formation (CLEEF), qui est une instance de concertation et d'impulsion. Il est le garant de la mise en œuvre d'une stratégie territoriale partagée sur chacun des territoires des COTEEF.

Des initiatives d'intégration complète des outils sont repérables avec le regroupement des outils de soutien à l'emploi et à l'insertion au sein d'une gouvernance unifiée. Une telle démarche permet d'accroître la lisibilité des dispositifs et facilite la mise en œuvre de la politique territoriale de l'emploi, de la formation et de l'insertion portée par les élus d'une communauté. L'association d'acteurs différents – élus locaux, Pôle emploi, DIRECCTE, sous-préfet, réseaux consulaires, branches professionnelles, partenaires sociaux, acteurs de la formation... – au sein d'une même gouvernance, permet de constituer des espaces pour échanger et, élaborer des diagnostics partagés et mettre en place des plans d'action communs.

La maison de l'emploi et de la formation du Pays de la Région mulhousienne (MEF) rassemble en un même lieu les services de la maison de l'emploi, la mission locale, un bureau information jeunesse, une école de la deuxième chance, la mission d'insertion et de retour à l'emploi (MIRE) du Bassin potassique, qui sont tous dirigés par un même directeur. Cet outil est complémentaire aux politiques nationales : il s'agit d'abord de prévenir et de réduire les flux d'entrée dans le chômage, en coordonnant les politiques des différents services de l'agglomération (mobilité, garde d'enfants...) et en conduisant des actions de prospection et de gestion territoriale des compétences. En parallèle, la MEF travaille en coopération avec la région, Pôle emploi et l'agglomération mulhousienne, qui lui a confié une partie de son action économique en matière d'emploi. Pour augmenter les flux de sortants du chômage : il s'agit notamment de mettre en adéquation l'offre de formation et les passerelles détectées.

PRATIQUES ENCOURAGEANT L'APPRENTISSAGE ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'inadéquation entre les qualifications locales et les compétences qui sont recherchées localement par les entreprises a un impact doublement négatif : pour les demandeurs d'emploi, cela réduit leurs chances de trouver un emploi, et pour les entreprises, cela peut être vecteur de délocalisations. L'enjeu est alors, pour les intercommunalités, de créer des ponts entre le monde de la formation et celui de l'entreprise et de favoriser les orientations professionnelles en lien avec les besoins exprimés par les entreprises. Un enjeu crucial dans les bassins industriels dans lesquelles les entreprises peinent à recruter sur des compétences spécifiques. Face à cette situation, outre les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales (cf. objectif 6), des initiatives sont prises pour faire connaître les opportunités professionnelles et les métiers de certaines branches (Semaine de l'industrie, visites d'entreprises...).

Dans le Bas-Rhin, la démarche Novitas – a ainsi été initiée par Mulhouse Alsace Agglomération (m2A), Rhénatic et l'Université Haute Alsace (UHA). Le principe est de faire travailler des stagiaires étudiants issus de formations différentes (informatique, management, arts graphiques, marketing, juridique...), dans plusieurs entreprises sur une thématique proposée par une organisation tierce et au service du développement local, afin de développer leur esprit d'innovation. Concrètement, le stagiaire affecte 50 % de son temps à l'entreprise qui l'accueille, et 50 % au projet commun. De janvier à août 2014, un groupe d'une douzaine d'étudiants, accueillis dans neuf structures différentes, s'est ainsi penché sur la problématique « IRI » (cela signifie « se déplacer » en espéranto : il s'agit d'un projet développé par m2A pour faciliter les déplacements et l'accessibilité des lieux publics aux personnes handicapées). Les étudiants ont ainsi imaginé un réseau social d'entraide « M'aider » mettant en relation des personnes qui ont besoin d'aide et des personnes qui sont disposées à aider. Plusieurs des étudiants inscrits dans le dispositif poursuivent leur parcours d'entrepreneurs au sein du pré-incubateur numérique « e-nov Campus ».

Les entrepreneurs présents sur le territoire peuvent être à l'origine d'initiatives visant à mieux faire connaître le monde de l'entreprise aux étudiants, notamment en organisant des rencontres via une association : le groupe de travail « École-Entreprises » du comité d'action économique Runilly-Alby Développement rassemble 22 chefs d'entreprises, organise des visites d'entreprises ainsi que des rencontres entre collégiens et chefs d'entreprise autour de thématiques spécifiques.

PRATIQUES ARTICULANT DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI

L'emploi et le développement économique sont souvent pensés de façon cloisonnée alors que la situation actuelle appelle au contraire des réponses conjointes. Cela peut passer par la fusion des services, mais aussi par l'extension des missions de la maison de l'emploi à des activités d'accompagnement à la création d'entreprise ou au développement de projets entrepreneuriaux. Ainsi la maison de l'emploi du développement, de la formation et de l'insertion du Pays de Redon Bretagne-Sud (MEDEFI) joue-t-elle à la fois un rôle de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi des compétences mais aussi d'accompagnement des entreprises pour le recrutement, la mise en place d'espaces de coworking... à une échelle qui recouvre par ailleurs 5 intercommunalités. La MEDEFI s'est ainsi engagée dans une démarche de mobilité durable, et mène dans ce cadre une réflexion portant sur les opportunités que présentent les espaces de coworking pour les intercommunalités. Elle coordonne également l'organisation de la semaine « Envie d'entreprendre » en lien avec de nombreux partenaires (plateforme envie d'entreprendre, chambre d'agriculture d'Ille-et-Vilaine, BGE35, coopérative d'emplois et d'activités Inter'activ, CADES, Bretagne Active, CCI Rennes - délégation de Redon...).

Les services compétents dans le domaine de l'emploi et de l'insertion, qu'ils relèvent de l'agglomération ou de la maison de l'emploi, ont été transférés au sein d'Angers Loire Développement (Aldev), l'agence de développement économique de la communauté d'agglomération d'Angers. L'agence est ainsi composée de trois directions, relevant d'une direction générale unique et respectivement en charge de l'accompagnement des entreprises, des politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle, ainsi que du soutien à l'innovation et de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette structuration permet la mise en œuvre d'actions de soutien au développement économique adaptées aux enjeux d'emploi et de formation présents sur le territoire. L'agence a par exemple développé une plateforme d'accompagnement RH pour les entreprises qui intervient de manière complémentaire à l'aide apportée aux entreprises pour leur recherche de locaux, leur projet d'implantation...

Objectif 6

Systématiser les démarches de gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et des compétences (GPTEC) à l'échelle des bassins d'emploi

DE QUOI S'AGIT-IL ?

S'APPUYER SUR LES RESSOURCES HUMAINES DU TERRITOIRE POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE

Les politiques nationales de l'emploi, s'inscrivant dans une logique de traitement du chômage qui est avant tout curative, se concentrent davantage sur les stocks des demandeurs d'emploi que sur les flux. Or, comme l'avait montré le groupe de travail associant le programme LEED (OCDE), AMGVF, AdCF, CNER, en 2011-2012, ces politiques sont bien souvent inefficaces. Pour gagner en efficacité, les politiques de l'emploi devraient davantage être menées de manière coordonnée avec les stratégies de développement économique et chercher à anticiper les besoins des entreprises. Le bassin d'emploi apparaît ainsi comme une échelle propice à l'anticipation des mutations économiques. En liaison étroite avec Alliance Villes Emploi, l'AdCF souhaite systématiser les démarches de GPTEC à cette échelle, en lien avec les régions et les OPCA.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

La gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et des compétences fait partie du cahier des charges des maisons de l'emploi depuis l'arrêté du 18 décembre 2013. Cette démarche vise à anticiper l'impact des mutations économiques sur les métiers et les compétences dont auront besoin les entreprises implantées sur le territoire, et d'élaborer un projet de développement adapté.

UNE DÉMARCHE MULTI-PARTENARIALE

Lorsqu'une intercommunalité décide de mettre en place une démarche de GPTEC, cette démarche est en général pilotée par la maison de l'emploi mais implique la participation d'autres acteurs de la formation et de l'entreprise (collectivités, chambres consulaires, réseaux d'entreprises, OPCA, Pôle emploi...). Le pilotage par la maison de l'emploi présente l'avantage de permettre la coordination sur son périmètre, qui, souvent, correspond à celui du bassin d'emploi. Des contextes différents peuvent conduire à la mise en place d'une démarche de GPTEC. Dans le bassin d'emploi Mulhouse Sud-Alsacé, la démarche de GPTEC a été engagée en 2009 afin de faire face au processus de désindustrialisation. La démarche mise en place par l'Université territoriale des entreprises en Ardèche méridionale est davantage prospective : elle est en fait partie intégrante du Projet de la Caverne du Pont d'Arc et est à l'initiative de la région Rhône-Alpes. Le projet TransValoire, initié par la maison de l'emploi du Blaisois vise quant à lui à faciliter les trajectoires professionnelles des travailleurs saisonniers et à favoriser leur ancrage sur le territoire.

Dans ces trois cas, la réalisation d'un diagnostic socio-économique n'a été qu'une première étape dans l'élaboration d'une stratégie d'accompagnement du territoire.

COMMUNIQUER SUR LA DÉMARCHE

Afin de donner une forte visibilité à la démarche de GPTEC du bassin d'emploi du Sud-Alsacé, et d'en favoriser la diffusion pour les réorientations professionnelles des habitants, le site internet « www.monmetierdedemain.com » a été mis en place. Ce site permet d'informer les actifs et les employeurs sur les métiers fragiles, les métiers porteurs sur le territoire, et sur les possibilités de réorientation professionnelle des premiers vers les seconds. L'utilisateur

dispose ainsi d'une fiche descriptive du métier porteur, d'une fiche « passerelle », des témoignages sous forme de films ou de fiches de personnes s'étant réorientées vers le métier porteur concerné. Des efforts importants ont également été réalisés pour communiquer sur la mise en ligne de ce nouvel outil, et pour former des conseillers socioprofessionnels à son utilisation.

L'Université territoriale des entreprises en Ardèche méridionale a quant à elle mis en place un outil de formation spécifique : c'est l'Entreprise d'Entraînement Pédagogique. Cette structure accueille des stagiaires qui, pendant plusieurs jours de formation, simulent le fonctionnement d'une agence de voyage, ce qui leur permet d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier dans le domaine du tourisme.

L'ENJEU DU TRAVAIL SAISONNIER

Le travail saisonnier et le lissage des trajectoires individuelles constituent un autre enjeu pour le développement économique local, notamment dans les territoires marqués par une forte saisonnalité de l'activité (tourisme, sports d'hiver...). C'est pour y répondre que la maison de l'emploi du Blaisois a initié le projet TransValoire en 2012. Dans le dispositif, la maison de l'emploi joue un rôle d'intermédiaire pour la mise en place de « boucles saisonnières », pour coordonner plusieurs entreprises afin de proposer des enchaînements de missions à des salariés. Ces boucles saisonnières peuvent être fondées soit sur la proximité géographique des entreprises, soit sur la proximité des métiers. La maison de l'emploi a ainsi développé un partenariat avec l'espace saisonnier de la commune de Saint-Martin-de-Belleville, située dans le massif de la Vannoise, qui donne lieu à des échanges de CV et d'offres d'emplois, à l'organisation d'événements qui sont l'occasion pour certaines entreprises d'un territoire de se rendre dans l'autre.

Objectif 7

Soutenir les dispositifs d'interface technologique et les projets collaboratifs entre les entreprises et l'enseignement supérieur et la recherche

DE QUOI S'AGIT-IL ?

FACILITER L'ÉMERGENCE D'INNOVATIONS SUR LE MARCHÉ

Malgré des initiatives visant à intégrer le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein des stratégies économiques, notamment via l'inscription des campus universitaires au sein des réseaux locaux, les liens entre les entreprises et les universités restent assez faibles. Or, dans le contexte économique actuel, le captage d'innovations, qu'elles soient technologiques ou procédurales, représente un facteur de croissance endogène important et non négligeable. La création de passerelles entre l'enseignement supérieur, la recherche, et les entreprises, dans la mesure où elle favoriserait le déploiement d'innovations sur les territoires, représente un enjeu important⁵.

COMMENT RÉPONDRE À CET OBJECTIF ?

CONSTITUER DES ÉCOSYSTÈMES FAVORABLES À L'INNOVATION

Associant en un même lieu écoles ou antennes universitaires, espaces de coworking, pépinières d'entreprises et laboratoires de recherche, ces écosystèmes sont conçus comme des moyens de stimuler l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat chez les étudiants et jeunes diplômés, en favorisant les échanges. Des stratégies partagées se nouent ainsi pour porter

5. Voir la publication de février 2014 « Façonner un écosystème d'innovation. L'action des villes et des communautés en soutien à l'ESR » sur <http://www.adcf.org/files/ADCF-EtudeEnsSup-140218-Web.pdf>



GA



de tels projets, à l'instar de la Serre Numérique à Valenciennes. Ce projet, initié par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Grand Hainaut a fait l'objet d'investissements réalisés à hauteur de 60 % par la CCI et à 40 % par Valenciennes Métropole, l'État, la région, le département et l'Union européenne. La structure est aujourd'hui gérée par la CCI. Réunissant en un seul bâtiment les 3 écoles du groupe Rubika (Supinfocom, Supinfogame et l'institut supérieur du Design, un espace entreprises de 3 000 m² (incubateur, pépinière...), un centre de recherche appliquée et de transfert de technologies de pointe, des espaces collaboratifs de travail et de convivialité, il accueille, depuis janvier 2015 étudiants, chercheurs et entrepreneurs. Le projet s'inscrit par ailleurs dans une stratégie plus large autour du « Parc des rives créatives de l'Escaut » : il s'agit ainsi de constituer un pôle d'excellence numérique et technologique à proximité de la gare de Valenciennes, au sein d'un quartier durable et intelligent.

FAVORISER LES ÉCHANGES AU SEIN DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE ENTREPRISES ET CENTRES DE RECHERCHE

La mise en place de réseaux d'entreprises, dans la mesure où ils favorisent les échanges et la mutualisation de connaissances et de compétences entre membres, permet de créer des synergies susceptibles de faire émerger des innovations sur le marché. Ce constat a été à l'origine du projet Campus Industrie 4.0 dont la gouvernance, associant de nombreux acteurs (Mulhouse Alsace Agglomération, l'Université de Haute-Alsace, la CCI, la Société industrielle de Mulhouse, les pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, SEMIA, Technopole Mulhouse, l'agence de développement du Haut-Rhin, l'Agence d'Attractivité de l'Alsace), est pilotée par Mulhouse Alsace Agglomération.

L'objectif de ce dispositif est notamment de contribuer au développement du tissu industriel et de l'emploi, de constituer un catalyseur des dynamiques entreprises, recherche et formations sur le territoire. Il s'agit, pour cela, de développer une offre territoriale publique/privée de services (services, recherche, transferts de technologies, formations) à destination de l'industrie dans les trois domaines ayant été identifiés comme stratégiques : les matériaux, l'usine du futur et les mobilités.

Afin de favoriser les échanges entre centres de recherche et monde de l'entreprise, Alès Agglomération travaille en lien avec l'École des mines. Celle-ci est en effet membre d'Alès Myriapolis, l'agence de développement économique locale, et a signé une convention avec l'agglomération qui se traduit par des actions menées conjointement en matière de développement économique, comme par exemple des actions d'animation avec « Alès Audace », concours de créateurs d'entreprises. De plus, lorsque l'agence identifie un projet d'entreprise en développement demandant une expertise scientifique, elle organise des rendez-vous individuels avec l'École. Le partenariat noué entre les deux structures est par ailleurs destiné à s'approfondir puisque l'agence et l'incubateur de l'École des mines vont partager les mêmes espaces, et que les porteurs de projet accompagnés vont pouvoir bénéficier de formations communes élaborées conjointement par l'École des mines, Alès Myriapolis, et bientôt la chambre de commerce et d'industrie. De manière moins formelle, Plaine Commune organise depuis 2004 des déjeuners de la technologie, pour rapprocher les laboratoires de recherche de trois établissements d'enseignement supérieur présents sur le territoire – les universités Paris 8 et Paris 13, l'École supérieure d'ingénieurs - Supméca – et les entreprises locales.

42

Comment sauver les entreprises menacées

REALISÉ PAR ISABELLE VERBAERE

Préserver les emplois
Il suffit de parcourir la presse locale pour le constater: partout en France, des collectivités de toutes tailles et de toutes catégories s'affairent à sauver des entreprises proches de la faillite sur leurs territoires.

Accompagner les dirigeants
Lorsqu'une entreprise est en difficulté, son dirigeant a besoin d'un éclairage extérieur pertinent pour mesurer la situation, trouver les bons interlocuteurs. Certaines collectivités proposent ce type d'accompagnement.

Gérer une reprise
Quand un site industriel va fermer, les élus doivent endosser le rôle de commerciaux sur leur territoire, afin de trouver un repreneur et de sauver des emplois. Ils peuvent aussi aider les salariés à fonder une Scop.

Les collectivités au secours de l'emploi local

Pas question de lâcher l'affaire ! Depuis plus d'un an, les Yvelines se mobilisent pour sauver les 300 emplois de l'usine Dunlopillo, filiale du groupe Cauval, à Mantes-la-Jolie. Afin d'éviter que le fabricant de matelas ne déménage dans le Nord, le département a investi près de 10 millions d'euros en octobre 2015 pour acheter le site qu'occupe actuellement l'entreprise ainsi que celui de l'usine Ros-Casares, à Porcheville, où Dunlopillo devait déménager ses activités.

Mais, depuis mars, le groupe est placé en redressement judiciaire et les futurs repreneurs ont six mois pour déposer un dossier auprès du tribunal de commerce. « Il faut un projet sérieux et ambitieux, et je continuerai à me battre pour sauvegarder l'activité économique dans le Mantois », martèle Pierre Bédier, président (LR) du conseil départemental.

Un peu partout en France, les élus locaux se démènent pour la survie de leurs usines. Logique: il est bien plus facile de sauver ce qui existe déjà que de créer à partir de rien. Nombreux sont ceux qui y sont parvenus.

Punch Powerglide Strasbourg représente « un très bon cas de réindustrialisation et de redémarrage industriel », estimait Emmanuel Macron, ministre de

728
établissements
ont été concernés par un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) en 2014. Cette procédure s'impose aux entreprises de 50 salariés ou plus qui envisagent de licencier au moins 10 personnes dans un délai de trente jours.

☉☉ L'Economie, à l'occasion d'une visite de l'entreprise en avril 2015. Et pour cause, en 2012, l'usine General Motors de Strasbourg, qui emploie près de 1000 salariés, est à vendre. Elle est spécialisée dans la conception et la fabrication de boîtes de vitesses automatiques et de composants pour l'automobile. «Tous les élus se sont mobilisés, au-delà des clivages politiques, pour sensibiliser l'industriel à l'importance de la pérennisation de l'activité, et donc des emplois, expose Pascal Gaden, directeur adjoint chargé des restructurations de la région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine. Ils ont aussi reçu le repreneur Punch Powerglide. L'eurométropole lui a proposé des terrains.» Aujourd'hui, près de 1300 personnes travaillent sur ce site, qui est le deuxième employeur industriel de la métropole.

LES RÉGIONS EN PREMIÈRE LIGNE

Certes, les défaillances d'entreprises ont fortement baissé, de 10% sur un an au premier trimestre, selon la dernière étude Altares publiée le 28 avril. Les PME d'au moins 50 salariés, en particulier, enregistrent désormais un nombre de défaillances au plus bas sur dix ans.

Toutefois, 16309 sociétés ont été placées en procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire entre janvier et mars 2016. Un problème qui concerne au premier chef les régions, devenues responsables, sur leur territoire, du développement économique, dans le cadre de la loi



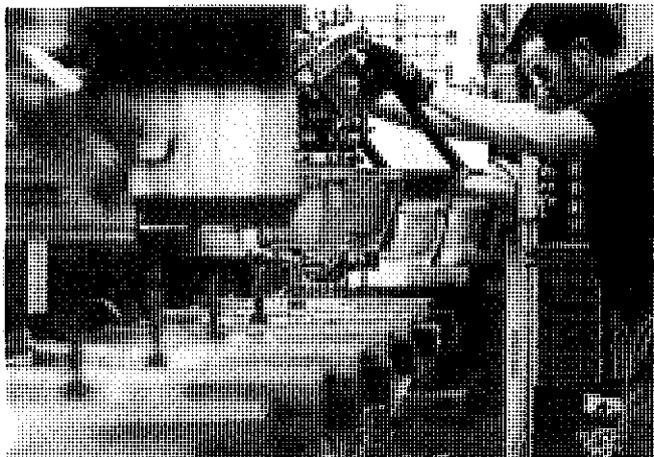
L'EXPERT

ALEXANDRE VANDEPOORTIER, avocat associé au cabinet Sebán et associés

«Quand il y a contrepartie, il n'y a pas aide»

«La collectivité qui souhaite apporter une aide aux entreprises en difficulté doit se poser des questions. Est-ce que mon intervention est constitutive d'une aide? Pour qu'il y ait aide, il faut en effet qu'il n'existe pas de contrepartie apportée par l'entreprise aidée. Est-ce que je suis compétente? Dans le droit national, ce sont les régions qui sont compétentes pour verser des aides aux entreprises. Les communes et les EPCI ne peuvent en principe le faire que

si celle-ci s'inscrit dans une convention-cadre signée avec la région. Sauf s'il s'agit d'une aide immobilière, organisée par l'article L.1511-3 du code général des collectivités territoriales. Est-ce que je ne porte pas atteinte à la liberté du commerce et de l'industrie? Ce qui n'est en principe pas le cas s'il y a un intérêt public local. Elle doit aussi se demander si ce soutien ne relève pas d'une aide au sens du droit européen lorsqu'il dépasse un certain seuil.»



BADIER/ANDIA

À l'usine General Motors de Strasbourg, spécialisée dans la fabrication de composants automobiles, la pérennisation des emplois a été au centre.

«Notre». Elles détiennent notamment la compétence exclusive de définition des aides aux entreprises. Ces orientations doivent être exposées dans le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) que les régions, qui ont changé de périmètre, sont censées avoir approuvé avant le 1^{er} janvier 2017.

Les communes et les EPCI à fiscalité propre sont néanmoins compétents pour attribuer des aides à l'immobilier d'entreprise, et ils sont nombreux à avoir actionné ce levier pour sauver une usine emblématique de leur territoire. Ainsi, la communauté d'agglomération du Douaisis (35 communes, 152300 hab., Nord) a racheté, en 2004, les locaux du fabricant de wagons Arbel Fauvet Rail qui se trouvait dans une situation très délicate, pour lui permettre de souffler. L'entreprise devient locataire de ses propres murs. Placée en redressement judiciaire en 2010, elle est rachetée, la même année, par l'Indien Titagarh Wagons et l'industriel Pascal Varin. Depuis, elle a redressé la barre. Elle emploie 200 personnes et produit 500 wagons par an. Elle est aussi redevenue propriétaire de ses 17 hectares de bâtiments, rachetés à la communauté d'agglomération pour un montant de 1,3 million d'euros, il y a un an.

«LA SURMÉDIATISATION FAVORISE L'ÉCHEC»

Cependant, il arrive que les pouvoirs publics échouent à sauver une société, à l'instar de SeaFrance, Lejaby ou Heuliez. «La surmédiatisation favorise l'échec, estime Lief Rougeron, fondateur du cabinet DWBH managers. Parce que l'on n'est pas dans l'évaluation objective de l'état de l'entreprise, mais dans l'emphase. Les solutions proposées ne sont pas réalistes, mais maintiennent artificiellement l'espoir chez les salariés. Leur désillusion en est d'autant plus violente.»

L'accompagnement avant le dépôt de bilan

Si les aides directes sont très réglementées, les collectivités territoriales disposent de plusieurs moyens pour épauler les entreprises menacées de fermeture sur leur territoire.

« **L**également le plus à même de détecter les difficultés d'une entreprise sur son territoire et de déceler le malaise de son dirigeant», observe Charles Locquet, président de la confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises de l'Oise et vice-président de la communauté d'agglomération du Beauvaisis (31 communes, 79 800 hab.). « Certes, les aides directes sont très réglementées. Mais la collectivité peut appuyer, conseiller, guider. » Elle peut aussi faire du lien, mobiliser les experts: avocats, banquiers, conseillers juridiques, agents immobiliers, mais sans se substituer à ces conseils.

« Elle ne doit pas s'immiscer dans la gestion de la société, ni même donner de conseils, prévient Lief Rougeron, fondateur du cabinet DWBH managers. Sinon, elle peut être accusée de gestion de fait, et elle risque de devoir payer le passif de l'entreprise à sa place. Le soutien aux entreprises ne s'invente pas, il requiert d'avoir construit une démarche. »

VEILLE ET OBSERVATION

Cette démarche, l'agence de développement économique d'Alsace (Adira) l'a initiée dès 1974 pour préserver son tissu industriel et ses emplois, en créant le premier dispositif de protection des entreprises en difficulté: « Alsace sauvegarde ». « Une soixantaine d'établissements sont suivis chaque année, en moyenne, cumulant 4 000 emplois menacés », expose Pascal Gaden, qui a animé ce dispositif jusqu'au mois de mai.

L'aide que les collectivités peuvent apporter aux entreprises

s'organise en trois phases. La première consiste à anticiper les mutations et les crises qui frappent les filières industrielles ancrées dans le territoire en mettant en place des outils de veille et d'observation économique. « Agir à chaud avec des solutions de court terme ce n'est jamais facile, mieux vaut devancer les problèmes, » souligne Olivier Crépin, responsable « développement économique, transports et mobilités » à l'Association des communautés de France (ADCF). Cette anticipation paraît d'autant plus vitale dans des territoires où l'activité industrielle est très spécialisée sur une filière fragile. « Lorsqu'un grand donneur d'ordre, comme Airbus ou Peugeot, tousse, de nombreux bassins d'emploi s'enrhumement, en cascade, surenchérit Nicolas Portier, délégué général de l'ADCF. Avant que la crise ne soit ouverte, les collectivités peuvent aider les sous-traitants à amortir le choc en les incitant à diversifier leur carnet de commandes lorsqu'elles sont trop tributaires d'un gros client, par exemple. »

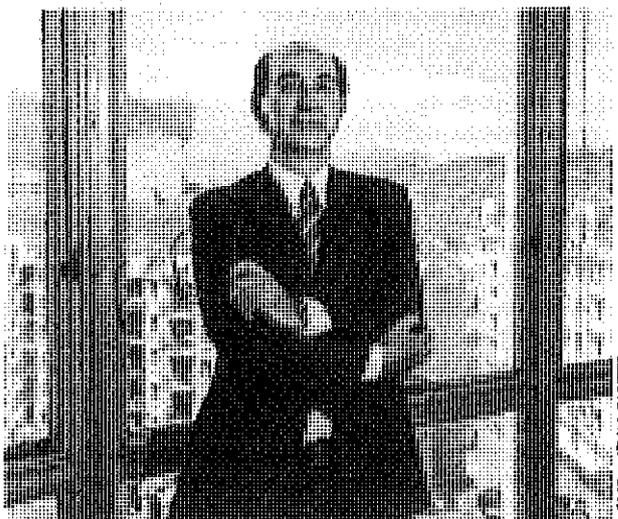
Pour anticiper les mutations, la Bretagne accompagne les filières structurantes (agroalimentaire, automobile, construction, réparations navales) par le biais de dispositifs sur mesure (observatoires, aides aux petites entreprises, soutien aux démarches qualité).

REMONTÉE D'INFORMATIONS

Deuxième phase, essentielle dans l'aide apportée aux usines en difficulté: détecter celles qui vont mal avant qu'elles ne soient à la porte du tribunal de commerce pour déposer le bilan. « C'est d'autant plus important que, face à la tourmente, les chefs d'entreprise »

TÉMOIGNAGE

« Ne pas hésiter à nous adresser un dirigeant en proie à des difficultés »



OLIVIER PUIÉ, avocat et administrateur de l'association Savoie sauvegarde

« Trop souvent, les dirigeants laissent la situation de leur entreprise se dégrader à un point tel qu'il devient difficile d'envisager une autre issue que sa liquidation. Nombreux sont ceux qui ignorent qu'il existe différentes solutions à mettre en œuvre pour sauver leur société avant qu'elle ne soit en cessation de paiement.

"Savoie sauvegarde" est un dispositif issu de la volonté de l'ensemble des acteurs socioéconomiques de Savoie de sauver les entreprises en difficulté. Chaque semaine, un entrepreneur ayant fait l'objet d'une procédure collective, assisté d'un professionnel du chiffre, du secteur bancaire ou du droit, accueille de manière confidentielle, bénévole et gratuite des chefs d'entreprises fragilisés. Chaque année, 300 d'entre eux sont épaulés. Notre rôle est de les écouter afin de bien les orienter avant qu'il ne soit trop tard. Les élus ne doivent pas hésiter à prendre contact avec un dirigeant en proie à des difficultés, pour lui ouvrir les yeux, et à nous l'adresser. L'association bénéficie du soutien financier de Chambéry métropole et de la communauté d'agglomération du lac du Bourget. L'agence économique de Savoie nous prête gracieusement une salle de réunion pour l'accueil des chefs d'entreprise. »

« Ils ont tendance à se cacher la tête dans le sable, à ne parler de leurs problèmes à personne et à trop tarder à prendre des décisions », estime Lief Rougeron. Cette détection passe par une remontée d'informations le plus en amont possible des élus proches du terrain, des partenaires institutionnels comme la chambre de commerce et d'industrie, le Medef, des clubs d'affaires, des services fiscaux, etc. Se créer et cultiver un réseau apparaît donc essentiel.

PHASE DE TRAITEMENT

Valenciennes métropole (lire ci-dessous) participe activement à une cellule de veille qui se réunit tous les mois et demi sous le pilotage du sous-préfet, et où sont également représentés la région, la Drire (1), la DDTEFP (2), les organismes consulaires, la Banque de France, le comité local des banques et BPifrance. « Les échanges d'informations permettent d'identifier les entreprises qui traversent des difficultés sur la base de signaux

faibles », précise Francis Debacker, vice-président à l'économie. Différents symptômes doivent alerter : la société paie ses échéances avec du retard, elle réduit ses stocks, elle suspend ses investissements...

« Ce n'est pas simple d'aller voir un chef d'entreprise pour lui dire "votre société ne va pas bien, il va falloir agir" » reconnaît Gaël Guégan, directeur de l'économie de la région Bretagne. L'enjeu est de le convaincre de se livrer dans un cénacle fermé, d'où il n'y aura pas de fuite, afin d'éviter que ses fournisseurs et ses clients ne deviennent plus exigeants, ce qui accentuerait les difficultés. On peut alors mettre en place l'ingénierie nécessaire pour qu'elle s'en sorte. »

Commence alors la phase de traitement. « Elle relève de nombreux outils qui varient selon la nature et l'intensité des problèmes : proposer une aide à la recherche de nouveaux marchés de compétences et de financement, mobiliser les aides publiques pour l'emploi, proposer des investis-

seurs, intervenir comme tiers de confiance auprès du médiateur du crédit », détaille Pascal Gaden.

« Grâce à une solide connaissance des acteurs du développement économique et des dispositifs d'aide et d'accompagnement disponibles, la métropole est la mieux placée pour mobiliser tous les acteurs susceptibles d'aider une entreprise qui traverse une période compliquée », observe Francis Debacker.

En Bretagne, une instance de concertation qui réunit les collectivités locales, les services de l'Etat et BPifrance examine chaque mois la situation d'une dizaine d'entreprises. « Lorsque la société rencontre des difficultés conjoncturelles, nous essayons de construire un tuilage entre la période A et la période B, pour qu'elle ne reste pas au milieu du gué », ajoute Gaël Guégan. Nous envisageons de restructurer sa dette, par exemple. »

(1) Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

(2) Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

25

dispositifs financiers

ont été mis en place par les collectivités pour prévenir et gérer les difficultés des entreprises, selon l'Observatoire des aides publiques aux entreprises. Ce service d'information, géré par l'Institut supérieur des métiers, a identifié des aides au conseil et à l'expertise, des aides exceptionnelles au maintien de l'effectif salarié, un dispositif d'appui à la relance, etc.

Valenciennes métropole (Nord) 35 communes • 170 500 hab

Un plan de développement salvateur

En 2008, le fonds de pension américain **Platinum Equity** décide de vendre Acument, une PME spécialisée dans la production de vis pour l'automobile, dont l'une des quatre usines est installée au Vieux-Condé, commune de Valenciennes métropole. « Avec nos différents partenaires, services de l'Etat, chambres consulaires, banques et le groupe PSA, principal donneur d'ordre de l'entreprise, nous avons cherché un repreneur, expose Régis Dormoy, directeur général chargé des développements économiques et de l'emploi de l'agglomération. Le groupe italien Agrati, le seul à proposer un véritable plan de développement a été retenu en 2010. »

Il s'est engagé à investir 23 millions d'euros pour moderniser l'outil de production et 10 millions d'euros pour créer une plateforme logistique. « Nous avons porté le projet auprès de nos partenaires publics, la région et l'Etat pour le financer à hauteur de 15%. Un million d'euros a été versé par la métropole, poursuit Régis Dormoy. Sans cette aide, le projet n'aurait pas abouti. Le bilan est positif : 350 emplois ont été sauvés, nous avons un site de production moderne et le siège du groupe se trouve en France, sur notre territoire, qui est une référence auprès des constructeurs automobiles. »

Contact

Régis Dormoy, 03.27.09.61.40.



S. DHOTE/LA GAZETTE

RÉGIS DORMOY, directeur général chargé des développements économiques et de l'emploi

Maintenir l'activité alors qu'un site risque la fermeture

Chercher un repreneur, aider les anciens salariés à fonder une Scop : il existe différents moyens de préserver des emplois sur un site quand une entreprise va fermer ou la production être délocalisée.

L arrive que les difficultés de l'entreprise soient insurmontables et conduisent inexorablement à sa mise en liquidation judiciaire. Ou que le groupe qui la possède décide de la délocaliser. Pourtant, les collectivités peuvent encore intervenir pour sauver l'emploi, en cherchant un repreneur.

« Dans le cas d'un grand site industriel, il existe de nombreux cabinets de conseil dont l'activité principale est de rechercher et de mettre en œuvre des solutions alternatives à la fermeture pure et simple », expose Pascal Gaden, directeur adjoint chargé des restructurations dans la région Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine. Notre approche est complémentaire de l'action de ces partenaires choisis par l'entreprise. Il s'agit de diffuser le plus largement possible l'opportunité de reprise à l'international ou encore d'accueillir les éventuels investisseurs intéressés par le site. Quand on cherche un repreneur, on devient les commerciaux du territoire. »

« L'UNION SACRÉE DES ÉLUS »

Plusieurs ingrédients favorisent le sauvetage d'un site industriel. « Il y a d'abord l'union sacrée des élus, poursuit Pascal Gaden. Tous les projets menés à bien en Alsace ont été portés de manière collégiale, au-delà des intérêts particuliers. Il y a aussi les facilités administratives, les financements potentiels, la stabilité sociale, les

infrastructures de transports, et surtout la formation des employés et leurs compétences. » Cet effet local s'avère souvent déterminant.

L'ADCF et l'Institut CDC pour la recherche ont confié aux économistes Denis Carré et Nadine Levratto, en 2011-2012, une étude (1) sur la trajectoire de croissance, pour la décennie 2000, de plus de 100 000 entreprises, regroupant au total 2,5 millions d'emplois. Cette étude montre que la croissance de l'emploi sur un territoire dépend de son « profil sectoriel », c'est-à-dire de la composition de son portefeuille d'activités, mais aussi des facteurs informels qui viennent le dynamiser ou le pénaliser.

Cet effet local, lié à la bonne organisation des acteurs publics et privés, est net pour l'industrie et les services informatiques (logiciels).

227 PLATEFORMES

La reprise des petites sociétés dont le patron part à la retraite et qui risquent de fermer faute de repreneur est aussi un enjeu considérable pour l'emploi. « 30 000 sont cédées, 30 000 disparaissent », dénonce Fanny Dombre-Coste, députée de l'Hérault, dans un rapport (2) remis au ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, en juillet 2015.

Le réseau Initiative France se mobilise sur cette problématique en accompagnant les repreneurs. Constitué de 227 plateformes locales, souvent créées par les collectivités qui en sont aussi les premiers financeurs, il est animé par 15 000 bénévoles : chefs d'entreprise, experts-comptables, cadres dirigeants, notaires, banquiers.

Le soutien passe d'abord par une analyse des forces et des faiblesses de la société cédée pour que le repreneur ait toutes les

TÉMOIGNAGE

« Nous nous sentions capables de faire tourner l'usine »



Les salariés de la Fralib, dirigés par le directeur de la Scop-IF.

« Unilever a annoncé la fermeture de l'usine Fralib, à Gémenos (Bouches-du-Rhône), en 2010. Elle produisait les thés Lipton et les tisanes Eléphant. Nous étions alors 182 salariés. Nous nous sommes battus 1 336 jours pour conserver l'activité sur le site. Nous nous sentions capables de faire tourner l'usine. Trois plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) présentés par Unilever ont été retoqués par les tribunaux. La communauté urbaine de Marseille (CUM) a acheté les terrains et les bâtiments pour 5,2 millions d'euros en 2012. Son objectif était de les mettre à la disposition du futur repreneur du site.

Cette intervention a été déterminante pour maintenir l'outil de production sur place. En effet, en 2014, nous avons abouti à un accord avec Unilever qui a accepté de vendre l'outil de production pour un euro symbolique à la CUM et de financer la Scop à hauteur de 2 850 000 euros. Nous l'avons créée dans la foulée et avons lancé la production un an plus tard, dans nos anciens locaux loués par la collectivité. La Scop compte 33 salariés. Nous sommes optimistes, nos produits vendus sous la marque 1336, en référence à nos 1336 jours de lutte, sont référencés par la grande distribution. Nous embaucherons une dizaine de nos anciens collègues d'ici le mois d'août. »

1. *Le développement économique des territoires et la croissance de l'emploi*, Institut CDC pour la recherche, 2012.

☉☉ cartes en main et puisse ainsi conserver les atouts de l'entreprise, maintenir les emplois et en créer d'autres. Les sociétés reprises comptent en moyenne onze salariés. Le repreneur bénéficie aussi d'un prêt d'honneur sans intérêts et sans garanties, qui lui permet d'accéder à un financement bancaire complémentaire, et d'un accompagnement dans les années cruciales du démarrage de son activité.

«Ce sont 5224 projets de reprise qui ont été soutenus en 2015, se félicite Edouard de Pengilly, vice-président du réseau. 800 emplois ont ainsi été sauvés rien qu'en Ile-de-France. Les entreprises soutenues affichent un taux de pérennité de 88% après trois ans d'existence. C'est un chiffre nettement supérieur à la moyenne nationale, évaluée à 70%.»

Certaines d'entre elles sont reprises par leurs salariés, qui fondent alors une société coopérative et participative (Scop) de forme SA, SARL ou SAS, dont les personnels sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote. Ils élisent le dirigeant. Des sociétés en difficulté sont ainsi sauvées par leurs salariés.

CHANGEMENT DE STATUT

«Attention, la Scop n'est pas une solution miracle pour sauver une usine, comme elle a souvent été présentée, prévient Anne-Laure Federici, déléguée générale du Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire. Il ne faut pas que les salariés s'engagent dans un tel projet faute de mieux. D'autant qu'ils vont y injecter leurs indemnités de licenciement. Ils doivent aussi avoir mesuré le changement de statut que cela implique pour eux.»

Objectiver la capacité de reprise de l'établissement est aussi une question essentielle. «Nous finançons le recours à des consultants

CA de Carcassonne (Aude) 73 communes • 105 000 hab.

La Scop loue ses anciens locaux, rachetés par l'interco



DENIS PETITCOLIN, responsable économie solidaire

G. BARTOU/LA GAZETTE

La société Boncolac a cédé son site de production de crèmes glacées, installé à Carcassonne, au groupe R&R Ice Cream, en juillet 2011. L'usine employait alors 125 salariés et une quarantaine d'intérimaires. Un an plus tard, le repreneur annonce la fermeture de l'entreprise. 19 salariés décident de relancer une activité sur le site et de créer une Scop.

L'industriel s'est notamment engagé à laisser sur place une ligne de production, à subventionner 815 000 euros de machines et de matériels divers, à financer 200 000 euros de formation... «La communauté d'agglomération a

fait l'acquisition des bâtiments et du terrain de 6 hectares pour un montant de 650 000 euros, afin de permettre à la nouvelle Scop, La Fabrique du Sud, d'y démarrer son activité», détaille Denis Petitcolin responsable «économie solidaire». La collectivité leur loue les locaux. La production de glace, commercialisée sous la marque La Belle Aude, démarre en avril 2014. «Aujourd'hui, les résultats commerciaux de La Fabrique du Sud sont encourageants et l'entreprise poursuit son développement», se félicite Denis Petitcolin.

Contact

Denis Petitcolin, 04.68.11.95.58.

en lien avec l'union régionale des Scops pour expertiser les fondamentaux de l'entreprise et finaliser l'analyse du "business model", conclut Gaël Guégan, directeur de l'économie de la région Bretagne. Il ne faut pas envoyer les gens dans le mur. Et si la démonstration est faite que le projet de Scop tient la route, nous mobilisons différents

dispositifs financiers pour aider les salariés, comme par exemple les avances remboursables ou les prêts d'honneur.» •

(1) «Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance», Denis Carré et Nadine Levratto, juin 2013.

(2) «Favoriser la transmission d'entreprise en France: diagnostic et propositions», rapport de Fanny Dombre-Coste, juillet 2015.

HUGUES JENNEQUIN

«Il faut anticiper les délocalisations et construire des indicateurs de veille»

Certains territoires sont spécialisés dans des activités industrielles surexposées au risque de délocalisation. Hugues Jennequin, économiste à l'université de Rouen, insiste sur la nécessité d'anticiper ces crises.

Dans quelle mesure les délocalisations pèsent-elles sur les pertes d'emploi ?

Les délocalisations ne sont responsables que d'environ 1% des destructions d'emplois industriels par an. C'est peu. Mais elles peuvent avoir des effets désastreux pour l'emploi et pour le système productif local.

Lorsqu'une usine qui employait 200 personnes ferme, ce sont aussi tous les emplois induits de services aux entreprises et de sous-traitants qui sont fragilisés. Les secteurs industriels intensifs en main-d'œuvre, comme le textile, y sont particulièrement vulnérables. Leur objectif est alors d'aller chercher des pays à bas salaires, soit pour sauver l'entreprise menacée par des concurrents situés dans ces pays, soit pour améliorer les

Où se situent les territoires vulnérables aux délocalisations ?

Nous avons calculé, pour chacune des 321 zones d'emploi (ZE), un indice de vulnérabilité. Plus un territoire est spécialisé dans un secteur soumis au risque de délocalisation, plus ce territoire est considéré comme vulnérable.

Les ZE présentant un indicateur de vulnérabilité supérieur d'un tiers à la moyenne nationale peuvent être considérées comme très exposées. C'est le cas de territoires comme Cognac, Figeac et Oloron-Sainte-Marie, des zones périphériques autour de grandes métropoles telles que Nantes, Rennes, Rouen, Lille et Lyon. Certains terri-

toires situés au-delà de la grande couronne parisienne, comme Beauvais, Compiègne, Evreux ou Montargis entrent également dans cette catégorie.

Pourquoi est-il important d'anticiper ?

Depuis trente ans, les politiques publiques interviennent après coup pour tenter de sauver les territoires une fois la délocalisa-



«Les territoires industriels monospécialisés constituent la catégorie des zones d'emploi les plus fragiles.»

tion ou la restructuration effectuée. Une stratégie coûteuse et peu efficace, parce qu'il s'agit non seulement réparer le choc mais aussi ses effets induits sur le reste de l'économie.

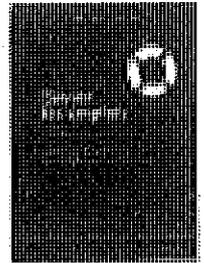
Il faut anticiper les délocalisations et construire sur les territoires industriels monospécialisés des indicateurs de veille pour prévoir les mutations et les reconversions qui s'y annoncent. Cette anticipation passe par une concentration des aides publiques sur des productions porteuses d'emplois pour l'avenir, tout en favorisant la formation professionnelle, la recherche et l'innovation, sources de reconquête d'avantages compétitifs par rapport aux pays à bas salaires. Les collectivités ont un rôle majeur à jouer dans ce sens. ♦

À LIRE

Sauver les emplois

Pascal Gaden et Samuel Sarfati présentent, dans leur ouvrage, l'expertise acquise au sein de l'agence de développement économique d'Alsace.

«Sauver les emplois, le knowledge management des agences de développement économique», Adira, 2014.



Attractivité des territoires : comprendre les théories et pratiques

La compétition est généralisée pour attirer et ancrer les entreprises sur son territoire. Quelles nouvelles méthodes doivent utiliser les élus et les responsables locaux pour y parvenir ? Ce document apporte des réponses théoriques et pratiques à toutes ces interrogations.

«Attractivité des territoires: théories et pratiques», édité par la Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique, Cner, 2015.

SUR LE WEB

Reprise en Scop

Ce numéro des «Repères» de l'Avisé donne des clés de compréhension sur la reprise d'entreprise en Scop aux acteurs du financement et de l'accompagnement.

<http://goo.gl/Qs3x5B>

Stratégies économiques

L'ADCF propose un regard sur les stratégies économiques. Elle illustre la diversification des soutiens apportés aux entreprises dans les territoires.

<http://goo.gl/10Hsqv>



Pour aller plus loin

Deux spécialistes du Conseil d'Etat se prononcent sur l'action économique des communes
www.lagazette.fr/396053

Aménagement du territoire Le télétravail, un facteur d'attractivité pour le monde rural

POURQUOI ?

Le télétravail se développe partout en France. Pour les citoyens, la présence d'un télécentre peut représenter un atout dans le choix de leur lieu de vie.

POUR QUI ?

Certaines collectivités, notamment rurales, ont compris qu'elles pouvaient, par le biais de la création de télécentres, attirer des emplois sur leur territoire.

COMMENT ?

La mise à disposition de locaux et de matériel informatique se fait à titre gratuit ou payant. Par ailleurs, un plan national de déploiement a été lancé en 2015.

Si seulement 5,1% des salariés pratiquaient le télétravail plus de huit heures par mois en 2005, ils étaient 8,9% en 2010 (source: Gartner), et seraient aujourd'hui 12 à 15%, selon l'Association française du télétravail et des téléactivités (AFTT). Mais c'est encore peu, si on compare ces chiffres aux 20 à 35% de télétravailleurs des pays de l'OCDE.

« Le télétravail peut être permanent, temporaire ou à la demande; à domicile ou dans des tiers-lieux, de façon pendulaire ou nomade », explique Philippe Planterose, président de l'AFTT. Pour certaines collectivités, surtout rurales, c'est un potentiel de développement économique: « Il nous faut travailler sur l'attractivité. Or, installer des entreprises individuelles est de plus en plus difficile. Proposons donc aux urbains en mal de campagne de venir avec leurs emplois », justifie Fabien Miedzianowski, directeur général adjoint au conseil départemental du Cantal.

Le télétravail pourrait aussi accroître les besoins de lieux mutualisés. Ainsi, 60 agents du Cantal sur 1200 télétravaillent deux jours par semaine. Des télécentres publics ont ainsi été créés par des

intercos (sud Morvan, Hardouinails Mené, vallée d'Ossau, Mimizan, pays de Lapalisse...), des conseils régionaux (Alsace) ou des départements (Seine-et-Marne, Orne, Cantal, Ariège...), en lien avec leurs intercos. En milieu urbain, les télécentres sont davantage portés par des structures privées, voire des télétravailleurs eux-mêmes. Le télécentre permet de rompre l'isolement d'un travail à domicile et procure, le cas échéant, un réseau et de l'entraide.

En prime, les télécentres publics offrent du mobilier, une connexion internet au moins haut débit et des

Cantal, la plupart facturent la location et les charges. Pour une utilisation au mois, les tarifs oscillent de 90 euros, en moyenne, dans le Cantal, à 150 euros dans l'Orne ou à 200 euros dans le sud Morvan. On peut aussi trouver des locations à la demi-journée (de 5 à 12 euros environ), à la journée (de 10 à 20 euros) ou à la semaine.

OFFRE DE SERVICES VARIÉE

On évaluera au préalable les potentialités: « Avant de construire un bâtiment, les élus doivent avoir un projet », conseille Philippe Planterose. On recensera les sala-

riés travaillant assez loin de leur domicile, les entreprises proposant le télétravail, les télétravailleurs à domicile,

mais aussi les résidences secondaires, les administrations proches, la télémédecine, la réparation d'objets (« fablabs »)... On anticipera des services complémentaires, comme des formations ou des prestations de jeunes créateurs d'entreprise ou à des entreprises du territoire...

« Avant de construire un télécentre, les élus doivent avoir un projet. »

Philippe Planterose, président de l'Agence française du télétravail et des téléactivités



salles de réunion ou de visioconférence, parfois des services de conciergerie ou de secrétariat téléphonique, comme à Murat ou à Lapalisse. La possibilité d'accéder à son bureau jour et nuit, sept jours sur sept, paraît incontournable.

Si certains télécentres en milieu rural sont gratuits, comme dans le



AVANTAGES

- En moyenne, +57 000 euros par an d'achats sur place et +37 000 euros de revenus fiscaux, pour chaque commune ayant ouvert un télécentre.
- Un gain moyen équivalent à 9 emplois et 56 hab.

Source: ENS Cachan sur le de France et 20 premières agglomérations françaises, 2009; CGEI, 2015.



INCONVÉNIENTS

- Coût des télécentres.
- Risque de sous-utilisation si prospection insuffisante ou mauvais dimensionnement.

Cantal 147 400 hab.



FABIEN MIEDZIANOWSKI, DGA du pôle « attractivité et développement du territoire »

Des lieux de brassage, de formation et de soutien à la création

En 2007, grâce à l'appel à projets de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, le Cantal a initié sept télécentres intercommunaux. Trois autres ont vu le jour depuis. Un plus pour l'attractivité économique du territoire. Pour Fabien Miedzianowski, directeur général adjoint du pôle « attractivité et développement du territoire », le contexte est favorable: 65 % des Français préféreraient vivre à la campagne (source: sondage CSA, juin 2015). Et d'ajouter que les télécentres ont l'avantage de « valider pour l'employeur que le télétravailleur va au travail » et de « rompre l'isolement ». De plus, « le département a mis à la disposition des intercos du mobilier ainsi que du matériel technique, précise-t-il. Mais demain, les télétravailleurs à

domicile auront le très haut-débit, comme les télécentres. Ceux-ci seront davantage des lieux de brassage, de formation ou de soutien aux créateurs d'entreprises ». C'est pourquoi le département du Cantal a investi 500 000 euros, financés à 50 % par le Fonds européen agricole pour le développement rural, pour la formation, pour l'animation et la prospection dans les télécentres. Les 300 télétravailleurs cantaliens disposent d'un pass mobile avec accès à des formations, à des forums d'échanges et à une bourse de services entre eux. Certains télécentres sont adossés à des espaces publics numériques ou à des maisons de services publics.

Contact
Fabien Miedzianowski,
04.71.48.30.20.

Le télécentre de la communauté de communes du pays de Lapalisse (14 communes, 8600 hab, Allier) peine à se remplir et cherche à se diversifier: il accueille ainsi des entreprises extérieures qui ont besoin d'une salle de réunion et des porteurs de projets. Il met à disposition des fichiers de locaux vacants et envisage un « fablab ».

Au sud Morvan (7 communes, 3300 hab., Nièvre), le télécentre devrait bientôt accueillir un kiosque numérique, initié par le département de la Nièvre, avec « des animations à la demande de télétravailleurs ou d'habitants sur l'utilisation de certains logiciels, et une aide technique à l'informatique », rapporte Marie Cazau, chargée de mission « développement économique » de l'interco.

A Althen-les-Paluds (2700 hab., Vaucluse), un télécentre associatif soutenu par la mairie, pour personnes en situation de handicap, met à profit la proximité d'un établissement de soins.

Le lieu d'implantation compte aussi, avec la proximité d'une école ou d'autres structures (accueil petite enfance, par exemple). Il peut être mutualisé avec une maison de services publics, comme à Murat, ou avec les locaux d'une collectivité.

SENSIBILISER LES JEUNES

En menant cette prospection en amont, on dimensionnera mieux la structure et on communiquera de façon plus ciblée. Les jeunes ne seront pas oubliés. Ainsi, la communauté de communes du pays de Lapalisse a-t-elle sensibilisé le

conseil communautaire des jeunes au numérique, afin, entre autres, qu'ils s'approprient le télécentre.

Au niveau national, le lancement, en mars 2015, d'un plan de déploiement du télétravail, piloté par le commissariat général à l'égalité des territoires, concerne en partie les collectivités. Il vise à sensibiliser les secteurs publics et privés au télétravail, à lancer des assises nationales du télétravail et à quantifier les gains pour les différents acteurs. Surtout, il soutiendra des expérimentations, notamment dans le cadre des contrats de réciprocité associant villes et espaces ruraux. Il favorisera également le développement de tiers-lieux de qualité. Rien de bien nouveau, mais des financements potentiels à la clé. ■ Frédéric Villa

440 000 €

C'est le coût du télécentre du sud Morvan, qui inclut: le bâtiment, les aménagements connectiques et la chaufferie partagée. Au pays de Lapalisse, l'espace de « coworking » et le télécentre, situés dans un local propriété de l'interco, coûtent 40 000 euros.

ÉPREUVE N° 2