



Les 18èmes Rencontres Nationales de l'Economie Territoriale

Les 23, 24 et 25 septembre 2009 à Saint-Nazaire, organisées en partenariat avec la Carene, agglomération de Saint-Nazaire





Sommaire

Introductions	p. 03
Le café des développeurs	p. 05
Les 2 tables rondes	p. 11
Les 5 ateliers	p. 14
Le forum des expériences	p. 23

MOT DU PRESIDENT DU RESEAU NATIONAL DE L'ECONOMIE TERRITORIAL



Quand les enjeux de territoire dépassent les jeux d'acteurs.

C'est ainsi que nous résumerions la problématique de cette année. Une question que nous, développeurs territoriaux, nous nous posons dans notre grande majorité ; en témoigne notre expression sur les bulletins d'évaluation de nos dernières rencontres.

L'Europe nous a montré un chemin. Elle a placé le projet au dessus des organisations. Elle a favorisé les coopérations et les partenariats

- ▶ Que se passe t-il alors lorsque les compétences sont mises au service du projet ?
- ▶ Quelle forme de gouvernance se met en place ?

La gouvernance !

- ▶ Voici un maître-mot. Une formule moderne, contemporaine, aspirant à fédérer, à grouper autour d'un objectif.
- ▶ Voici un terme à la mode qui laisse en suspend nombre de questions, comme par exemple... qui décide ?
- ▶ « La bonne gouvernance aide à :
 - ▶ renforcer la démocratie et les droits de l'Homme,
 - ▶ promouvoir la prospérité économique et la cohésion sociale, à réduire la pauvreté,
 - ▶ soutenir la protection de l'environnement et l'utilisation durable de ressources naturelles,
 - ▶ et à renforcer la confiance publique dans l'action et l'administration de l'état. »

Belle définition de l'OCDE, mais à l'échelle de nos territoires, qu'en est-il ?

Rendez-vous a St Nazaire, en compagnie de femmes et d'hommes, élus, techniciens qui apportent leurs témoignages.

Rendez-vous à Saint-Nazaire, un territoire qui propose aussi des solutions.

*Jérôme CORDELLIER
Président du Réseau National de l'économie Territoriale*

MOT DU PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION NAZAIRIENNE ET DE L'ESTUAIRE, MAIRE DE SAINT NAZAIRE



Pour la première fois, la CARENE accueille les Rencontres Nationales de l'économie Territoriale.

Ces dernières années, l'agglomération de Saint-Nazaire s'est appuyée sur une industrie forte (construction navale, aéronautique, énergie...).

Collectivement, elle trouve des solutions pour surmonter les profondes mutations qu'elle connaît.

Ce territoire a su aussi, grâce au travail commun entre les entreprises et les acteurs publics, soutenir et accélérer une diversification déjà amorcée : filières liées à la mer, développement du service aux entreprises, ...

Les territoires qui résistent et progressent sont ceux qui savent s'organiser, travailler ensemble et développer une gouvernance efficiente.

Ainsi sont relevés des défis collectifs souvent cruciaux pour l'activité des entreprises et le maintien et la création d'emplois.

C'est pourquoi cette année, le fil rouge de nos rencontres sera « Du territoire de compétences aux territoires de projets : développons le "travailler ensemble" ».

Ces rencontres seront aussi l'occasion de découvrir le partenariat privilégié, tissé et entretenu avec les entreprises de l'agglomération et cette capacité à faire travailler ensemble des acteurs publics et privés.

Bon séminaire à tous et bienvenue à Saint-Nazaire.

*Joël Batteux
Président de la Communauté d'Agglomération Nazairienne et de
l'Estuaire, Maire de Saint-Nazaire*

LE CAFE DES DEVELOPPEURS

A partir de questions ou de problématiques sur lesquelles les participants souhaitent échanger, temps de débats pour réfléchir ensemble et rechercher des solutions.

Quelle efficacité des aides aux entreprises ?

Echanges avec : E. DESCOS – Région Nord-Pas de Calais - Bruno PINARD-LEGRIS (Vichy Val d'Allier Développement, Auvergne), Bruno BESANCON (ARADEL, Rhône-Alpes), Bernard FONTAINE (Mairie de Vitry-sur-Seine, Ile-de-France), Jérôme CORDELLIER (Seine-Saint-Denis Avenir, Ile-de-France), Patricia BEAUGEARD (CA Marne et Gondoire, Ile-de-France), Nicolas GUEGOU (Mairie de Saint-Ouen, Ile-de-France), Micheline TEBOUL (Mairie de Fresnes, Ile-de-France).

Un rapport de la Cour des Comptes de novembre 2007 jugeait les aides accordées par les collectivités territoriales, décevantes et faiblement efficaces.

Une certaine différenciation doit être menée entre aides directes (principalement aides financières des Régions) et aides indirectes (réseaux d'entreprises, projets émergents, immobilier...). La plus-value de nos métiers de développeurs est d'intervenir en soutien à l'environnement économique : procurer aux entreprises le maximum d'appuis (majoritairement non-financiers), pour qu'ils puissent se concentrer sur leur cœur de métier : la production-vente rentable de biens et services. Le dirigeant de PME se trouvant plus isolé (pour dégager du temps en terme de stratégie, de veille, de recherche de partenariats...) qu'au sein d'une grande entreprise, il a souvent autant besoin d'être accompagné que financé.

La pertinence et la difficulté d'accompagner les entreprises lors d'un événement exogène (mise en place d'un fonds d'indemnisation pour des commerçants rencontrant une baisse de chiffre d'affaires lors de travaux sur l'espace public) ont été évoquées.

Le rôle, la place et la complémentarité des interventions des intercommunalités, avec les dispositifs Régionaux d'aides économiques, et leur évaluation constituent de réels enjeux.

Quelle bonne échelle pour la mise en place d'un observatoire économique ?

La mutualisation des observatoires existant auprès des différents institutionnels est une nécessité absolue. Trop d'information tue l'information.

Une analyse partagée et la moins subjective possible devient difficile. La question qui se pose est celle de la gouvernance et de la gestion des observatoires. Selon la thématique, celle-ci peut être variable.

La démarche d'observatoire économique partagé mise en place par Le Grand Lyon (OPALE) a été présentée : les structures locales ou impliquées sectoriellement restent chef de file sur leurs compétences (comme par exemple le CBE Lyon-Sud sur la filière Chimie).

L'exemple du Département de la Haute-Savoie a été exposé. La Haute-Savoie a une expérience intéressante dans ce domaine :

- ▶ Le Conseil Général a mis en place un système de recueil de données multithématiques à l'échelle du département. Les données sont communales et ce recueil se fait depuis 1990 afin d'observer les évolutions structurelles du territoire.
- ▶ Ensuite, le Département fournit gratuitement ces données aux territoires afin qu'ils les analysent en fonction de leurs propres problématiques.

Comment gérer le développement commercial des territoires avec la fin programmée des Commissions Départementales d'Aménagement Commercial (CDAC) ?

Echanges avec : François FEBVRE, CA Périgourdine, Aquitaine, Jérôme CORDELLIER (Seine-Saint-Denis Avenir, Ile-de-France), Bruno BESANCON (ARADEL, Rhône-Alpes), Thomas PRIEUR (CA Pays Viennois, Rhône-Alpes), Jérôme MARIE (Mairie de Troyes, Champagne-Ardennes)

L'urbanisme n'est pas une compétence habituelle des EPCI. Pourtant le développement commercial va devenir uniquement dépendant des règlements d'urbanisme. C'est un enjeu important à prendre en compte. Les EPCI vont devoir se saisir de cette compétence s'ils veulent gérer le développement commercial de leur territoire.

Le Pays Viennois est en train de mettre en place une « Charte de Développement Commercial ». Ce travail fait suite à un schéma de développement commercial précisant les forces et faiblesses du territoire et ses enjeux. Le schéma a été élaboré de manière partenariale en associant les communes, les chambres consulaires, les associations de commerçants... La Charte se concrétise par une demande formelle aux communes, cosignataires, de prendre en compte ces préconisations dans leurs Plans Locaux d'Urbanisme.

Il faut être extrêmement précis dans les règlements d'urbanisme. Notamment en faisant attention aux contraintes architecturales à imposer. Plus les règlements seront contraignants, plus la collectivité aura la maîtrise de son développement commercial.

La ville de Troyes a une expérience intéressante dans ce domaine. Il est conseillé aux participants de contacter Jérôme MARIE, responsable du développement économique à la Mairie pour plus de précisions (j.marie@ville-troyes.fr - 03-25-42-34-81).

Suite aux projets de réforme de la Taxe Professionnelle et de réforme des collectivités locales, pourra-t-on faire encore du développement économique alors que les entreprises ne génèreront plus de recettes locales ?

Echanges avec : Nicolas DEBON – CA St Nazaire, Pays-de-la-Loire, Philippe NIKONOFF (A6CMO)

La réforme de la TP génèrera une réduction de 75 % des bases fiscales. Ne subsistera que la part foncière. Le commerce ne sera que peu impacté par cette réforme, à l'inverse des services à haute valeur ajoutée (plutôt « perdants »), et du secteur industriel (plutôt « gagnant »).

Ce sujet sera abordé en atelier au cours des RNET.

Quel impact de la LME en matière de développement économique ?

Echanges avec : Claudine PILTON – ARADEL, Rhône-Alpes, Emmanuel DESCOS (Région Nord-Pas de Calais), Micheline TEBOUL (Mairie de Fresnes, Ile-de-France), Philippe NIKONOFF (A6CMO), Bruno PINARD-LEGRIS (Vichy Val d'Allier Développement, Auvergne), Nicolas GUEGOU (Mairie de Saint-Ouen, Ile-de-France)

- ◆ Sur les autorisations commerciales : La Loi de Modernisation de l'Economie (LME) de juillet 2008 a modifié le seuil d'autorisation des implantations commerciales : de 300 m², il est passé à 1 000 m² (sauf pour les communes de moins de 20 000 habitants). La Commission Départementale d'Équipement Commercial (CDEC) a été remplacée par la Commission Départementale d'Aménagement Commercial (CDAC).
 - ◆ Si la procédure administrative reste inchangée et revêt toujours une importance déterminante, l'autorisation commerciale est remplacée par une autorisation d'urbanisme. Mais dans la plupart des intercommunalités, la compétence urbanisme n'a pas été transférée et reste du ressort des communes.
 - ◆ La participation des intercommunalités à l'élaboration et aux révisions des Plans Locaux d'Urbanisme est absolument nécessaire pour accompagner ses enjeux d'aménagement commercial.
- ◆ sur les délais de paiement des entreprises :
 - ◆ La LME prévoit un plafonnement des délais de paiement des entreprises à soixante jours, puis une phase de négociation secteur par secteur et une possible nouvelle intervention législative à

est essentiel de s'appuyer sur l'existant avant de lancer de nouvelles initiatives susceptibles de créer confusion et incompréhension parmi les partenaires.

L'annuaire d'entreprises est-il encore utile ?

Echanges avec : Selma Fatouhi, CA Plaine Commune – Ile-de-France), Martine THEROND (CA Aubagne, Provence-Alpes Côte d'Azur), Bruno PINARD-LEGRIS (Vichy Val d'Allier Développement, Auvergne), Aurélie MERGY (Mairie d'Argenteuil), Philippe NIKONOFF (A6CMO), Nicolas GUEGOU (Mairie de Saint Ouen, Ile-de-France), Hélène BECQUET (Mairie de Sartrouville, Ile-de-France), Nicolas DEBON (CA St Nazaire, Pays-de-la-Loire), Cendrine LEBOUFFANT (Seine-Saint-Denis Avenir, Ile-de-France), Thomas PRIEUR (CA Pays Viennois, Rhône-Alpes), Bruno BESANCON (ARADEL, Rhône-Alpes)

6 questions sont à se poser quand on met en place un annuaire d'entreprises :

- ◆ Quels supports (papier et/ou internet) ?
- ◆ Quels types d'entreprises ?
- ◆ Gratuit ou payant ?
- ◆ Quelle communication en direction des entreprises ? Comment on sollicite les entreprises ?
- ◆ Quelle déclaration CNIL ?

Les avantages et inconvénients des versions papier et Internet sont examinés : si la version papier permet de laisser une trace et un support visible pour l'entreprise, elle ne permet pas forcément de suivre en temps réel la vie du tissu économique local (créations, implantations, évolutions d'effectifs...). Quant à la version Internet, elle peut permettre à l'entreprise d'effectuer elle-même sa démarche d'enregistrement.

Le recensement exhaustif des entreprises est extrêmement complexe compte-tenu du nombre important de commerces, d'artisans et d'entreprises individuelles (fortement impacté par le nouveau dispositif de l'auto-entrepreneur). Certaines collectivités préfèrent consacrer leur annuaire à des secteurs comme l'industrie, les services aux entreprises (maintenance, formation...).

Du point de vue des entreprises, cet annuaire peut leur donner une visibilité. Mais il peut aussi générer des sollicitations du point de vue relations professionnelles ou de demandeurs d'emplois ou de stages. Le respect de la Loi Informatique et Liberté impose d'obtenir systématiquement l'accord (ou le non-refus de publication) de l'entreprise.

La décision de réaliser ou non un annuaire doit répondre à un objectif bien défini : promotion des entreprises recensées, promotion du territoire dans une logique de prospection, outils à destination des habitants en recherche de stages ou d'emplois...

L'annuaire peut aussi constituer une excellente méthode d'actualisation de bases de données d'entreprises. Mais ce travail d'annuaire, s'il donne lieu à une publication régulière, est

nécessairement issu d'un travail permanent d'observation économique.

Certains participants trouvent qu'un annuaire n'est pas très utile et préfère consacrer leurs moyens à du marketing territorial et à de l'action.

2 exemples d'annuaires :

- ▶ Exemple de Vichy Val d'Allier : l'annuaire existe depuis 1989. Il a été réalisé dans le cadre d'un jumelage en lien avec 4 pays, édition papier et internet. $\frac{3}{4}$ de temps plein est consacré pour 22.000 € de budget (financé par de la publicité). www.vichy-economie.com
- ▶ Exemple de Romans Bourg de Péage : « Relatio » annuaire web récemment créé, développé selon le modèle du Web 2.0. <http://www.rbe.annuaire-eco.fr/fr/>

DEUX TABLES RONDES

En plénière, plusieurs intervenants apportent leurs analyses et exposent leurs expériences sur la thématique de la rencontre. Ces tables rondes permettent aux développeurs de confronter leurs actions, leurs projets et leurs méthodes de travail.

Coopération des territoires, une obligation pour exister

La coopération territoriale est un impératif car c'est autour de desseins précis et partagés que se crée la volonté de travailler ensemble.

Face aux nouveaux défis (réformes de l'Etat, nouvelle politique d'aménagement du territoire, crise polymorphe...) générateurs d'incertitudes, le premier réflexe serait d'adopter une position de repli.

Pourtant, ce seront les territoires les plus innovants et les plus ouverts qui seront porteurs des développements car ils sauront éviter les pièges des stratégies contreproductives induites par une concurrence exacerbée.

La coopération territoriale est un impératif, car c'est autour de desseins précis et partagés que se crée la volonté de travailler ensemble et préparer l'avenir.

Comment apprendre à se parler, à se comprendre, à se mettre d'accord sur des préoccupations communes puis esquisser des solutions ?

Animateur : Philippe Lebas, Directeur de mission, Ernst & Young Nantes

Intervenants :

- ◆ L'ampleur de l'enjeu conduit aux formes d'association et le projet amène à la collaboration : l'expérience de la Métropole Nantes Saint-Nazaire avec Joël Batteux, Maire de Saint-Nazaire, Président de la CARENE, vice-président de la Région Pays de la Loire.
- ◆ Apprendre à se connaître et à échanger : construction d'un SCOT commun à 5 EPCI (760 000 habitants) avec Stéphane Bois, Directeur du Syndicat Mixte du Scot de la Métropole Nantes Saint-Nazaire.
- ◆ Promotion commune : Nicolas Debon, Directeur de l'Action Économique, CARENE.
- ◆ Partager des préoccupations et des enjeux : l'importance de la mise en place d'un outil de coordination opérationnelle. Gilbert Roger, premier vice-président du Conseil Général de la Seine-Saint-Denis, en charge du développement économique, de l'emploi, des relations européennes et internationales, Maire de Bondy, Président de la Sénaquo Aménagement, Président du Comité Départemental.

Collaboration publique - privée : partager pour mieux gagner

L'ouverture et le partage sont les clés pour rendre le territoire compétitif et attractif, mais :

- ◆ Comment construire et rendre cette relation « gagnant-gagnant » ?
- ◆ Comment apprendre à se parler, à se comprendre, à se mettre d'accord sur des préoccupations communes puis esquisser des solutions ?

Dans une économie ouverte depuis de nombreuses années, les entreprises et les territoires ont appris à travailler dans un contexte concurrentiel. L'ouverture et le partage sont les clés pour rendre le territoire compétitif et attractif :

- ◆ Comment attirer et retenir des activités économiques, des entrepreneurs, des étudiants et actifs, des flux financiers et des grands événements ?
 - La réponse est complexe mais force est de constater que l'ouverture, l'échange et la reconnaissance entre ces deux acteurs devient un critère discriminant dans la création de valeur et de richesse.
 - L'ouverture et le partage sont les clés pour rendre le territoire compétitif et attractif, mais comment construire et rendre cette relation « gagnant-gagnant » ?
 -
- ◆ Comment construire et partager une stratégie de développement entre les acteurs publics et privés ?

Animateur : Anthony Valentini, consultant Deloitte - Secteur Public

Intervenants :

- ◆ Afficher la force d'adhésion du territoire, l'exemple de Grand LYON l'Esprit d'Entreprise : stratégie de la marque OnlyLyon et du projet ENE avec Sophie Louet, responsable du projet ONLYLYON à l'ADERLY.
- ◆ Coordonner les acteurs pour gagner en efficacité, le cas dans le secteur automobile : Renaud Dalbera, Directeur Développement Economique Région Pays de la Loire.
- ◆ Lancer l'initiative et laisser le pilotage, illustration dans le secteur agroalimentaire, l'Institut du Goût du Périgord, une association privée d'entreprises lancée par l'agglomération avec Sabine Kieser, Directrice de l'Institut du Goût du Périgord.



INTERVENTION DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

Intervention de Bruno Voyer, expert en développement économique pour la Direction interrégionale ouest de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Cette intervention, portant sur les outils et les services proposés par la Caisse des Dépôts et Consignations, a permis aux participants de mieux connaître les possibilités d'intervention sur le champ du développement économique.

5 ATELIERS DE TRAVAIL

En petits groupes et en s'appuyant sur des témoignages et remontées d'expériences, travail et débat autour de 5 thématiques :

Gestion de projet et gouvernance

La coopération entre les territoires, les entreprises, le monde de la recherche, de l'enseignement, l'administration, les financeurs, le monde consulaire... devient pour beaucoup de territoires un enjeu majeur afin d'asseoir des stratégies de développement économique.

Manager des projets en ménageant les susceptibilités, définir une méthode pérenne et efficace, agir ensemble, gérer les compétences, inscrire son action dans le développement durable, mobiliser les ressources, gérer la concertation en restant réactif, laisser s'exprimer des talents, voici quelques clés que cet atelier interactif vous propose.

Animateur : Bruno Pinard-Legry, Directeur Vichy Val d'Allier Développement

Intervenants : Vincent Pacini, Chercheur- Entrepreneur, Doctorat en sciences économiques et Directeur associé de COCPIT

Initialiser et développer des réseaux d'entreprises

L'action économique des territoires s'appuie de plus en plus sur des réseaux territorialisés d'entreprises, que ce soit dans le cadre des pôles de compétitivité, des clusters ou des SPL.

Ce mode d'action permet de mieux répondre à un certain nombre d'enjeux territoriaux : renforcer l'ancrage territorial des entreprises ; renforcer l'image et l'attractivité des territoires ; développer l'efficacité de l'accompagnement et du soutien au développement des entreprises. Dans ce contexte, comment les acteurs locaux peuvent-ils favoriser l'émergence et la pérennisation de réseaux d'entreprises et développer une réelle animation pour garantir la coopération interentreprises ?

Animatrice : Claudine Pilton, Directrice Aradel

Intervenants : Xavier Roy, directeur de France Clusters - Cendrine Le Bouffant, Chef de projet filières à Seine-Saint-Denis Avenir. - Florence Hallouin, Animatrice du Blue Cluster, bio-ressources marines.

A partir du témoignage des 3 intervenants, nous pouvons en synthèse faire ressortir les facteurs clés suivants pour faire émerger un cluster, une filière... :

- ◆ Diagnostic entreprises/territoire :
 - Analyser les forces et les faiblesses des entreprises
 - Développer une identité commune et communiquer
 - Trouver des thèmes communs de coopération

- ◆ Mise en place / développement du pôle :
 - Trouver des moteurs (entreprises, acteurs territoriaux)
 - Partir des projets individuels des entreprises
 - Construire un noyau dur d'entreprises motivées
 - Créer une cellule d'animation (qualité, adaptabilité)
 - Agir par étapes (actions modestes/ambitieuses)
 - Cohésion institutionnelle pour inscription dans la durée

- ◆ Principaux enseignements de la fonction d'animation
 - Un facteur clé de succès d'une démarche de cluster
 - Relationnel omniprésent/Importance « qualités » autant que « compétences »
 - Animation = affaire d'équipe (président, permanent, intervenants)
 - Animation = affaire de haut niveau (expérience)
 - Les compétences d'animation évoluent avec le réseau
 - La Règle des 5 C :
 - Coopération
 - Créativité (innovation)
 - Communication
 - Confiance
 - Compétitivité (marché)

- ◆ L'animation : des compétences qui s'adaptent à la maturité du cluster, de la filière...

Quelle stratégie pour redynamiser les zones d'activités vieillissantes dites "de fait" ?

Le fonctionnement et l'avenir des Zones d'Activités Économiques deviennent une préoccupation majeure pour de nombreux territoires particulièrement lorsque la maîtrise foncière n'est pas unifiée et qu'il n'y a pas de gestionnaire ou d'animateur dédié.

Constituées de façon désordonnée au fil du temps sans aucune maîtrise, les ZAE sont confrontées à des difficultés multiples alors qu'elles sont une véritable richesse pour les territoires :

- ◆ A quelle échelle pertinente mettre en place une stratégie ?
- ◆ Quelles actions à mener pour obtenir un réel effet de redéveloppement ?
- ◆ Comment pallier le manque de financement des collectivités pour mener ce type d'actions ?

- ◆ Le développement durable peut-il être un vrai levier dans ces projets ?

Animation : Selma Fatouhi, Chargée de mission relations entreprises Plaine Commune

Intervenants : Florence de Fonds, Gestionnaire de Zones d'Activités Communauté d'agglomération Melun Val de Seine - Thierry Vincent, Chef de projet ARENE (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Énergies).

Le fonctionnement et l'avenir des ZAE anciennes deviennent une préoccupation majeure pour de nombreux territoires particulièrement lorsque la maîtrise foncière n'est pas unifiée et qu'il n'y a pas de gestionnaire ou d'animateur dédié. Constituées de façon désordonnées au fil du temps sans aucune maîtrise, les ZAE de fait sont confrontées à des difficultés multiples : vieillissement, médiocrité du tissu économique, mutation incontrôlée des terrains, absence d'entretien, concurrence, elles sont pourtant un vrai richesse pour les territoires.... La requalification des zones ne suffit plus à les redynamiser de façon efficace et surtout pérenne.

- ◆ Présentation de Thierry Vincent, ARENE : La problématique de la requalification des ZAE est primordiale en Ile de France. 85% des ZAE ont de 30 à 40 ans. Les bâtiments sont déclassés, il y a des problèmes d'espaces publics, les zones sont souvent des verrous en entrée de ville. Il n'existe pas de relations entre les entreprises... Une fois les terrains vendus aux entreprises, les parties communes se dégradent :
 - ◆ il faut sensibiliser les élus, constituer une « remontée terrain », sans pour autant les culpabiliser.
 - ◆ Le but est d'intégrer les ZAE dans les villes, en lien avec leur développement urbain. Le recrutement d'un référent constitue une clé du projet, permettant de s'inscrire dans la durée. La réalisation d'un diagnostic est également indispensable.
- ◆ L'expérience de Vaux le Pénil : Intervention Florence de Fonds : La CA Melun Val de Seine a mis en place un projet en faveur de cette ZA (120 ha), qui constitue le projet phare de l'agglomération. Le conseil général du 77 a mis en place en 2003 une politique de requalification des zones d'activité et fait de Vaux le Pénil la zone test de cette politique :
 - ◆ Cette zone est majoritairement constituée de PME, et 60% des entreprises comptent moins de 10 salariés. C'est une zone d'activité en mutation, ex zone industrielle. Aujourd'hui, il n'y a plus que 30% d'industries.
 - ◆ Il existe une amicale des chefs d'entreprises qui regroupe une centaine d'entreprises.

- Pour être subventionnée par le conseil général, la requalification devait comprendre les actions suivantes :
 - Requalification « en dur » : voiries...
 - Animation et gestion de la ZAE : La Communauté d'agglomération a mené une étude de diagnostic des voiries qui a permis d'estimer le montant des travaux à 4 M€ et créé un poste pour la gestion et l'animation, qui constitue un investissement moindre mais est plus compliquée à mettre en place.
- Les conditions de réussite :
 - Convaincre les élus : il y a peu de grands comptes sur la zone. Les TPE constituent la richesse du territoire mais sont fragiles et évoluent dans un monde concurrentiel, d'où un besoin de travailler sur l'attractivité.
 - Associer les partenaires en amont du projet : ARENE, CCI (notamment pendant les phases d'étude), ADEME, CAUE...
 - Travailler avec les chefs d'entreprises : connaître les entreprises (bases de données, contacts...), les fédérer (amicale, association... dynamique), avoir un langage et une échelle de temps commune. Il faut également comprendre leurs besoins : un diagnostic a été réalisé selon 5 thématiques de travail. Il faut intégrer les entreprises au projet, avoir un mode de travail commun.
 - L'idée est de pouvoir étendre ce travail à d'autres zones d'activité, même si c'est compliqué et coûteux.
 - TV : Un des problèmes est que les élus préfèrent lancer de nouvelles zones alors que beaucoup existent et ont du potentiel. Il faut identifier les possibilités de reconversion des parcelles.
 - SF : Besoin de précisions : au-delà des partenariats, comment fait-on pour mettre en place les relations en « intra », au sein de la collectivité territoriale et des partenaires intéressés par le fonctionnement de la zone au quotidien ?
 - FDF : C'est le rôle du gestionnaire. La commune est très largement associée notamment par le biais de l'entretien de la voirie. C'est simple dans le fonctionnement et la communauté d'agglomération est très investie.
 - TV : C'est un cas simple, mais ça dépend beaucoup de la légitimité de la personne recrutée par rapport aux autres services. Il est très important que cette personne soit présentée, appuyée et que la démarche soit intégrée.
 - SF : Et si on ne peut pas embaucher ?
 - TV : Cela dépend de la taille des zones d'activité.

Si elles sont éparpillées, un animateur peut être recruté pour plusieurs zones pour la collectivité (exemple CCI en partenariat avec une collectivité).

- Si le dispositif régional demande justement à ce que soit mis en place un gestionnaire, c'est justement pour la durabilité de l'action. La qualité est déterminante sans le dépérissement d'une zone peut aller très vite.

Questions et échanges avec les participants

- Joël Olivier : Est-ce que la communauté d'agglomération a pris en charge la requalification de la voirie ? Comment faites-vous pour la maîtrise des dents creuses ? Quelle demande est faite aux entreprises concernant la réhabilitations de leurs bâtiments ? Comment la cohérence est-elle assurée ?
 - FDF : La CA n'est pas propriétaire des lieux, donc pas de requalification des parcelles, uniquement un diagnostic sur leur potentiel.
 - TV : Le problème des bâtiments est qu'il y a une réelle différence entre la requalification de la voirie et le reste. Quoi faire ? Le chef d'entreprise peut être convaincu, mais il n'a pas le temps de travailler sur ça. Une solution esquissée est la suivante : travailler sur une solution mutualisée moyennant un ticket d'entrée pour les entreprises. Mais pour l'instant, le problème est de convaincre.
- Intervention Montpellier : Pour la maîtrise du foncier, 2 outils ont été trouvés après le diagnostic : Quand de grandes parcelles sont sous occupées, demande est faite au propriétaire d'en vendre une partie. La mise en place d'un périmètre d'étude qui permet de préempter.
- Retour d'expérience :
 - L'étude de diagnostic a révélé un montant de travaux de 18 M€.
 - L'Elu est prêt à investir si c'est « gagnant / gagnant » avec les entreprises, il faut donc travailler à l'implication des entreprises.
 - La démarche est la suivante : financement de la voirie par la collectivité puis action de requalifications « privées » mise en place par les entreprises avant que la collectivité aille plus loin. Cette proposition a reçu un écho favorable des entreprises.
- Intervention SEM Vendée : Exemple d'une zone d'activité des années 60 rattrapée par l'urbanisation. Il y a un problème de valorisation foncière qui induit que cela coûte

plus cher à la collectivité de requalifier que de créer une nouvelle zone d'activité.

- ◆ Intervention Montpellier : Problème de plusieurs ZAC et d'une zone UF : une association d'entreprises a été mise en place pour pousser à la requalification et à la création de services.

 - ◆ Il y a eu une prise de conscience au niveau des élus, et l'animation se fait avec des associations de riverains.
 - ◆ Il faut faire la preuve par l'exemple il faut « forcer » les interlocuteurs à reconnaître un manager.
 - ◆ Pour les dents creuses il existe plusieurs solutions : négocier avec le propriétaire pour qu'il crée les conditions pour développer autre chose.
 - ◆ Faire une dation en paiement : si le propriétaire à quelque chose à construire, la collectivité le réalise pour son compte et récupère le terrain.
 - ◆ Préempter.

- ◆ Intervention Aubagne : Les zones d'activité vieillissantes, même structurées sont difficiles à requalifier. A Aubagne, le foncier est rare et il y a beaucoup d'espaces réservés pour l'agriculture. Se pose la question du renouvellement de l'activité sur les zones d'activités existantes : quels outils, quelle logique ?

 - ◆ Il faut des fonds dédiés au renouvellement urbain, tant qu'il n'y en a pas ça pose problème. La tertiarisation va diminuer.

- ◆ Intervention Montpellier : Une stratégie consiste à « Miner » les sites vacants pour inciter les propriétaires à faire muter leurs terrains : inciter les commercialisateurs à ne pas prendre ces biens en mandat, ne pas les inclure dans les bases de données des bourses de locaux...Une autre piste consiste à obliger au ravalement grâce à un outil d'urbanisme permettant dans le cas précis (au sein d'une zone...) de le faire.

- ◆ Intervention de Saint Ouen : Est-ce que le travail entrepris à Melun a permis d'empêcher le départ d'entreprises ? FDF : Ce n'est pas quantifiable. Il y a plutôt moins de départs, mais pas de vrais résultats pour l'instant, de plus, la requalification de la voirie n'a pas encore été réalisée.

- ◆ Nous n'avons pas parlé des services. Une fois le processus de dialogue mis en place, une étude sur un pôle multiservices a été lancée (Melun). Les élus ont compris l'opportunité de racheter une parcelle pour y faire un pôle de services. Un appel à projet a été lancé pour voir quel opérateur pourrait gérer ce pôle. C'est complexe car les prestataires sont trop spécialisés. Une autre piste est de

pousser la construction de l'immobilier et d'inciter le propriétaire à prendre des gestionnaires la question du montage est compliquée. Mais il est important de faire prendre conscience aux décideurs qu'il faut « taper fort » pour relancer l'attractivité de la zone.

- ◆ Intervention Montpellier : Idem, le chantier démarre. Une filiale de Bouygues (avec un architecte et un investisseur) a répondu à l'appel à projet. Le programme est pré commercialisé à 70%, le foncier maîtrisé par l'agglomération, qui le revend car des études ont révélé que la perspective de rentabilité est bonne.
 - ▶ les réponses à l'appel à projet étaient plutôt locales ou provenaient de grands comptes ?
- ◆ Intervention de Plaine Commune : Quelle implication pour les entreprises qui ne voient pas la requalification de la zone (dans le cas où seule une partie de la zone bénéficie de travaux de voirie) ?
 - ▶ Problème de l'empiètement sur les parcelles privées, comment convaincre ? La valorisation du site est un argument, mais il n'y en a pas beaucoup d'autres techniques et logiques.
 - ▶ FDF : C'est le travail des gestionnaires de zones. Il travaille sur les services, l'environnement, les déchets, la communication, met en place des événements...

La taxe professionnelle : avant, pendant et après la réforme

De réforme en réforme, de la décentralisation aux transferts de compétences, la TP est-elle un impôt « imbécile » ?

- ◆ La fiscalité TP traduit la structure économique des territoires. Pouvoir la connaître avec précision (passé, présent, futur) est donc cohérent avec la décentralisation.
- ◆ Les difficultés d'accès aux informations sont en décalage complet avec les besoins issus du mouvement de la décentralisation.
- ◆ La fin de cet impôt local spécifique aux entreprises consacre-t-elle la rupture du lien entre les entreprises et leur territoire, voire entre entreprises et population ? La taxe professionnelle constitue une des recettes principales des collectivités locales. Pour autant, face aux incertitudes, la création d'espaces d'activités va-t-elle nécessairement générer des ressources fiscales supplémentaires ?
- ◆ D'autres facteurs locaux ne sont-ils pas à prendre en compte ? Quelles sont les dispositions à prendre ?

Animateur : Bernard FONTAINE, responsable service développement économique de Vitry-sur-Seine (Val de Marne)

Intervenants : Philippe NIKONOFF, Directeur Cabinet conseil A6CMO

Gérard BURN, Maire-Adjoint aux finances d'Eragny (Val d'Oise)

L'objectif de cet atelier est d'évoquer la conséquence qu'aura sur le développement territorial la réforme fiscale de la taxe professionnelle.

La taxe professionnelle constitue une des principales recettes directes des collectivités locales (environ 50%). Décriée depuis longtemps, qualifiée d'« impôt imbécile », ses modes de calcul ont subi de nombreux aménagements : suppressions de la part salariale à partir de 2003, exonération des investissements nouveaux, de certains types de matériels (transport), pour les entreprises nouvelles...

Du point de vue des entreprises, et des plus importantes en particulier (CA supérieur à 7,6M€), une cotisation plafonnée à 3,5% de la valeur ajoutée est mobilisable (dans la limite d'une cotisation minimale de 1,5% de cette VA).

Pour les collectivités locales, les exonérations décidées par l'Etat sont compensées, bien que la réforme de 2007 réduise les reversements liés aux entreprises sollicitant le plafonnement de leur TP à la valeur ajoutée.

Cependant une nouvelle réforme a été annoncée avec mise en œuvre au 1er janvier 2010 : la suppression des investissements productifs de l'assiette de la taxe professionnelle.

Des estimations laissent envisager que la part des impôts locaux supportée par les ménages s'accroîtrait de 49% avant la réforme, à 73% après.

Dans ces conditions, la question de l'investissement des collectivités locales dans le développement économique local se pose sérieusement, les contributions d'entreprises ne devant représenter à terme qu'une portion réduite des ressources fiscales locales...

Les nouveaux outils du développeur économique

Dans ces temps contrastés, la proximité entre les développeurs économiques et le tissu économique local doit se consolider.

- ◆ Quels outils mobiliser pour anticiper et accompagner au mieux les projets de développement des entreprises ?
- ◆ Afin de parvenir à une meilleure prise en compte des attentes des entreprises, le développeur économique doit être en capacité de :
 - ◆ Identifier les secteurs stratégiques du territoire sur lesquels intervenir en priorité.
 - ◆ Assurer une veille auprès des comptes clés du territoire.
 - ◆ Apporter les éclairages et appuis indispensables au chef d'entreprise.
 - ◆

Animation : Lucie Gâcon, Chargée du développement économique, Pôle



Développement, Grand Roanne Agglomération.

Intervenants : Evelyne Chorier, Chargée des Relations Industrielles, Lyon Urban Truckx&Bus CCI de Lyon – Direction des Services aux Entreprises - Philippe Prud'homme, Directeur Général des services de Grand Roanne Agglomération.

LE FORUM DES EXPERIENCES

Un moment privilégié pour découvrir des expériences originales et parler des obstacles, évoquer les freins, analyser les réussites d'un projet précis.

Animation : Claudine Pilton, directrice d'Aradel

Creafil Rhône Alpes

Structuration et animation d'un réseau régional pour permettre à chaque porteur de projet de disposer d'une offre de services de qualité à chaque phase de sa création.

*Intervenante :
Françoise Courtillot Moreau, chargée de mission création d'entreprises -
Région Rhône Alpes*

Escal' Atlantic

Histoire d'un lieu atypique ou comment une friche industrielle et une ancienne base de sous-marins deviennent un lieu culturel attractif.

*Intervenant :
Emmanuel Mary, directeur de Saint-Nazaire Tourisme et Patrimoine*

Neopolia

La force d'un réseau, initiateur et porteur d'actions collectives multisectorielles (oil&gaz, aéronautique, marine et ferroviaire) pour le développement industriel des entreprises adhérentes.

*Intervenant :
Olivier Belay, délégué général Neopolia*