

# TERRITOIRES CONSEILS

## **Entrepreneuriat de territoire et collectivités locales : se connaître pour mieux coopérer**

**Webconférence**

4 décembre 2017

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?</b>	<b>4</b>
<b>TEMOIGNAGE : ERE 43 ET SES LIENS AVEC LES COLLECTIVITES</b>	<b>6</b>
<b>POURQUOI CELA CONCERNE-T-IL LES COLLECTIVITES ?</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>12</b>

## INTRODUCTION

---

### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Bonjour à tous. Bienvenue à cette webconférence co-organisée en partenariat avec Cap Rural. L'entrepreneuriat de territoire est le nom donné à ce mouvement qui invente de nouvelles manières d'entreprendre, plus collectives, en tirant parti des ressources endogènes des territoires, pour construire des réponses inédites à des besoins locaux qui ne relèvent ni de l'action publique ni de l'entrepreneuriat classique, comme la transition écologique, la relocalisation des activités industrielles ou une alimentation plus saine et durable.

Ces dynamiques sont observées partout sur le territoire national. Il nous a donc semblé important de se pencher sur le potentiel de développement qu'elles représentent en réponse aux enjeux locaux, en portant l'éclairage sur les questions qu'elles soulèvent, sur le rôle et les modalités d'actions que les collectivités territoriales mettent en œuvre pour les accompagner.

Pour ce faire, un travail d'investigation a été mené en 2017 portant sur des expériences territoriales avancées. Cette publication est en ligne sur le site de la Caisse des Dépôts. L'objectif était d'analyser les processus qui sous-tendent ces dynamiques à l'œuvre afin de produire de la connaissance et de construire une offre d'accompagnement sur le terrain.

Territoires Conseils est un service de la CDC orienté vers les communes et les intercommunalités. Son rôle est d'informer les élus et leurs collaborateurs. Ce service développe des contenus et publie des méthodologies destinées à élaborer des politiques territoriales et à valoriser des expériences territoriales inspirantes.

---

### **AURELIE BRAILLON, CHARGÉE DE MISSION CAP RURAL**

Bonjour à tous. Cap Rural est un centre de ressources régional sur les pratiques et les métiers du développement rural. Il promeut le développement des territoires ruraux et périurbains de la région selon trois axes :

- professionnalisation de l'ingénierie de développement ;
- proposition de méthodes et d'outils innovants ;
- partage d'expérience entre acteurs.

Cap Rural s'adresse aux acteurs locaux de la région Rhône-Alpes et aux porteurs de projets désireux de s'installer sur le territoire. Nous nous intéressons depuis longtemps à la création d'activité, aux conditions dans lesquelles elles émergent et à la manière de les accompagner.

Cette webconférence poursuit trois objectifs :

- aider à comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat de territoire et en déterminer les caractéristiques ;
- s'interroger sur le rôle des collectivités vis-à-vis de l'entrepreneuriat de territoire ;
- apporter des éléments de méthode.

# ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## INTRODUCTION

---

### PIERRE-FRANÇOIS BERNARD

Bonjour à toutes et à tous. Pour répondre à cette question, j'avais envoyé un questionnaire avant la conférence pour vous interroger sur des exemples d'entrepreneuriat de territoire et sur les éléments qui, selon vous, font que ces exemples sont constitutifs de l'entrepreneuriat de territoire. Trois personnes de l'Aude, du Jura et du Vercors ont joué le jeu et leurs réponses permettent de livrer quelques éléments d'analyse :

- Aude : un tiers-lieu en milieu rural et deux SCIC (transformation de fruits en confiture et conception de circuits courts alimentaires) ;
- Jura : un tiers-lieu mutualisé à Dôle et Cluster Jura ;
- Vercors : projet d'hôtel d'entreprises et associations de coworkers.

Ces trois territoires et ces sept exemples (dont quatre SCIC et deux PTCE) montrent que l'entrepreneuriat de territoire prend souvent la forme d'un mode de production de services ou de biens associés au développement local.

Les éléments de langage sont la création et l'émulation, la coopération et le partage, le décroisement et la sortie de l'isolement, la création d'une communauté et d'un réseau d'acteurs pour répondre à des besoins de territoire ou pour mettre des ressources en commun.

## LES RESSORTS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL

---

### SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS

Le développement économique des territoires ne se décrète pas. Le ruissellement économique a montré ses limites et la mise à disposition de zones d'activité, seules n'est plus opérante pour générer du développement économique, en particulier dans les territoires éloignés des dynamiques spontanées de développement. En outre, ce modèle est très éloigné des enjeux de transition écologique auxquels les territoires sont confrontés.

On observe aujourd'hui l'émergence d'un modèle entrepreneurial plus collectif, dans le but de générer des réponses inédites en faveur d'un développement économique plus ancré, plus durable et plus inclusif/

Le développement des SCIC ces trois dernières années montre la volonté collective de porter des projets partagés sur les territoires. La question du sens donné à la consommation est généralement sous-jacente. La coopération territoriale se couple également à l'innovation sous toutes ses formes comme moteur de développement.

Ce type de rapprochement repose sur la confiance des parties prenantes et l'alignement des intérêts qui peuvent ne pas converger au départ. Ce modèle ne se situe ni en marge ni en substitution de l'action publique, mais constitue une voie complémentaire, comme le montrent les travaux d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009.

Je vous lis une première réaction du public connecté à cette webconférence : « Pour moi, c'est le territoire qui doit rester au centre. »

La difficulté de l'exercice réside dans le fait que nous considérons à la fois des approches territoriales et des logiques entrepreneuriales. La question du croisement des stratégies portées par des acteurs locaux se pose, renvoyant à la légitimité de l'action publique et à l'articulation de ces dynamiques avec une vision d'intérêt général pour le territoire.

---

### **PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Le territoire renvoie de prime abord à la collectivité territoriale. Or le territoire dépasse la collectivité par ses limites administratives ou son identité. Les projets définiront parfois le périmètre du territoire, en instaurant des « bassins de solidarité » ou des « bassins de vie ». Les frontières peuvent disparaître en fonction des liens sociaux ou économiques issus des partenariats de territoire.

Je vous lis une autre intervention sur le chat : *« Il doit y avoir une boîte à outils de l'entrepreneuriat de territoire en s'appuyant sur l'ingénierie territoriale qui nécessite un décloisonnement des approches plus traditionnelles. »*

Un processus itératif est en train de se formaliser. En tirant les enseignements des quelques expériences passées, je considère que le terme de « boîte à outils » peut être dangereux. En effet, le concept est récent et les contextes locaux sont différents. Les processus se construisent en marchant, notamment en raison de la diversité des acteurs territoriaux.

---

### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

La notion d'ingénierie territoriale sous-entend-elle l'ingénierie publique ou embrasse-t-elle de manière plus large les acteurs qui se mobilisent pour animer le développement économique territorial sans toutefois relever de l'action publique ?

---

### **PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

L'apparition de l'ingénierie territoriale coïncide avec l'émergence de nouveaux métiers qui bousculent les collectivités et qui nécessitent des échanges sur un territoire. Se rendre sur place en « voyage découverte » permettrait de mieux comprendre certaines expériences et de décortiquer leurs facteurs de succès. L'ingénierie territoriale est indispensable pour offrir des chances de réussir à un territoire en faisant travailler les acteurs ensemble dans un même but.

Les PTCE sont très divers. Ils ont suscité beaucoup d'envie, mais ils ne sont pas tous égaux dans leur capacité à faire de l'entrepreneuriat et à assumer la dimension économique fondatrice dans l'entrepreneuriat de territoire. Quelques PTCE s'interrogent aujourd'hui sur la manière d'évoluer afin de devenir générateurs de projets et de stimuler l'activité économique sur le territoire.

---

### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Un projet actuel est de mieux faire reconnaître les PTCE dans la future génération des schémas régionaux de développement économique et d'innovation, comme c'est actuellement le cas dans le Pays de Bray et en Hauts-de-France.

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer à tous les niveaux pour développer les initiatives micro-économiques porteuses d'avenir.

J'ai rencontré Jacques VILLEVIEILLE dans le cadre de la démarche d'investigation et d'analyse des démarches innovantes. ERE 43 est une petite SCIC qui compte sept emplois et qui fait 450 000 euros de chiffre d'affaires. Elle est implantée sur le plateau du Velay et propose un service de fourniture aux particuliers, aux collectivités et aux entreprises locales.

## TEMOIGNAGE : ERE 43 ET SES LIENS AVEC LES COLLECTIVITES

JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43

Bonjour à tous. ERE est née en 2000-2001 d'une initiative citoyenne visant à mettre la problématique des énergies renouvelables sur le devant de la scène. C'est à cette date qu'a été créée l'association Énergies Renouvelables et Environnement de Haute-Loire (ERE 43), dont les motivations étaient de valoriser les ressources locales et de moins utiliser de ressources possibles, tout en interpellant les élus lors de projets de construction.

Pour ce faire, l'association était prête à bousculer les collectivités et leurs habitudes, ainsi que toutes les entités qui gravitent autour. Ainsi, elle a proposé de passer d'une logique d'achat de matériel à une logique d'achat de service, d'une logique de moyens à une logique de résultat et d'une logique de filière bois poussée à une logique de filière bois tirée.

ERE 43 est un collectif citoyen qui investit à la place de la collectivité et qui crée un ou plusieurs métiers. Il s'inscrit dans une logique de mutualisation, de spécialisation et d'amélioration au fil du temps. De fait, ERE 43 s'engage dans la durée, en misant sur la patience et la coconstruction.

Le service qu'ERE 43 propose est d'acheter de la chaleur issue du bois provenant de forêts locales. Au lieu d'acheter une chaudière bois et de la faire gérer par une filière d'approvisionnement supervisée par un élu ou un employé municipal, l'association confie cette responsabilité à une structure externe.

Depuis une dizaine d'années, ERE 43 vend de la chaleur produite dans une microchaufferie « Modul'R » formée d'un silo destinée à recevoir le bois déchiqueté et d'une chaudière adjacente. La filière est circulaire, car elle part des usagers pour dimensionner ses besoins, produire le bois nécessaire en local tout en améliorant le modèle économique en gérant durablement les forêts. Le bois est livré dans une benne créée par une entreprise locale pour répondre aux besoins de la chaufferie.

L'association des débuts est devenue une SCIC. Nous travaillons actuellement à la création d'un collectif destiné à gérer tout ce qui concerne la forêt. Le financement associe public et privé, car la logique de transition énergétique nécessite des investissements lourds. ERE 43 est en concurrence avec une filière établie et rodée depuis cinq décennies. Elle reçoit des aides de la Région, du Département, de l'Europe et de partenaires privés (banques et fonds de placement de type « énergie partagée »).

ERE 43 travaille avec des agriculteurs, les scieurs qui ont des difficultés à évacuer les déchets issus de la première transformation, les propriétaires de bois, les forestiers et les transporteurs. Initialement, le collectif de citoyens et la Communauté de communes du Haut-Lignon avaient mis en place une charte forestière sur le massif. Pour communiquer, fédérer les acteurs et créer un lieu de rencontre, cette Communauté de communes avait lancé une foire forestière. Grâce à un stand, ERE 43 y avait rencontré de nombreux interlocuteurs.

Par ailleurs, la communauté de communes a décidé de remplacer un système de chauffage au gaz par une chaufferie au bois. La nouveauté était que le cahier des charges comprenait l'exploitation de la chaufferie. ERE 43 a remporté cet appel d'offres. La Communauté de communes nous a fourni un terrain à prix coûtant pour construire notre première plateforme bois énergie. La mairie du Mazet-Saint-Voy s'est quant à elle portée caution.

Dans cette commune, la Mairie a également exprimé sa volonté d'acheter de la chaleur à un prestataire externe pour alimenter un réseau de chaleur entre différents bâtiments publics et privés. ERE 43 a mis en place un système de microdélégation de service public pour les bâtiments publics et de contractualisation classique avec les acteurs privés.

La Mairie a eu un rôle majeur de facilitateur qui a permis de débloquent un dossier au niveau de la Préfecture. Le projet a également été l'occasion d'enterrer le réseau électrique d'éclairage public, afin de mutualiser le coût des tranchées.

Pendant longtemps, les élus ont voulu encourager la filière bois énergie en aidant à la création de plateformes pour produire du bois. Or une fois sorties de terre, certaines plateformes n'étaient pas utilisées. ERE 43 a donc décidé de dimensionner les zones de stockage une fois que les circuits de chaleur ont été créés. La Mairie a laissé le collectif utiliser une ancienne carrière.

Sur la commune de Saint-André-en-Vivarais, ERE 43 réaménage une friche industrielle pour produire du bois énergie. Réutiliser un site bétonné participe à la revalorisation de zones d'activité sans dépenser de carbone.

Après une décennie d'existence, ERE 43 possède une expérience variée sur différents aspects (commercial, administratif, juridique, technique, aide à l'installation, logistique de production et de livraison du combustible, formation), qui lui permet d'accompagner d'autres porteurs de projets. C'est probablement ce que nous pouvons appeler l'ingénierie territoriale.

---

#### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Il y a 18 mois, vous témoigniez de vos difficultés à convaincre les élus des intercommunalités. Votre témoignage laisse penser que la réceptivité des interlocuteurs a évolué. Le succès des premières expériences a-t-il permis de modifier les postures à l'égard de la SCIC ?

---

#### **JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Je rencontre des jeunes et des collectifs qui auraient envie de faire des choses, mais il faut reconnaître que c'est difficile. Certains finissent par abandonner, sans savoir s'ils ont manqué de soutien ou s'ils n'ont pas été à la hauteur de l'enjeu. Les élus du Mazet ont eu l'intelligence de nous soutenir dans de nombreuses opérations ponctuelles et de dresser un bilan à chaque étape pour progresser dans la durée. Ils ont fait preuve d'une grande bienveillance, tout en restant lucides.

---

#### **PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Vous avez identifié un certain nombre de points sur la place de la collectivité (financement, caution de prêt, expertise technique, mise à disposition de terrain). Un des réflexes des élus peut aussi être de se retrancher derrière des critères de réussite, qu'elle soit financière ou en termes d'emplois. Quels sont les critères de réussite des élus selon vous ?

---

#### **JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Je pense que cela a été beaucoup plus pragmatique. Nous sommes partis de tellement loin que nous avons été jugés sur des détails aussi infimes que notre réactivité à nettoyer notre lieu de stockage. Comme nous intervenons sur toute la filière, je préfère parler de création d'activité plutôt que de création d'emplois. Nous avons créé quatre ETP à ERE 43 et trois dans sa filiale Meteor qui gère l'installation et la maintenance des équipements. Comme nous récupérons du bois chez les agriculteurs ou les scieurs, nous créons de l'activité en local. Ce n'est pas évident de le quantifier en termes d'emplois, mais nous créons une dynamique.

---

#### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Vous avez souligné le rôle que joue la collectivité dans le volet des marchés publics, avec la création d'une « microdélégation de service public ». Comment avez-vous travaillé ces questions avec les collectivités ?

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Nous avons rencontré des difficultés dans les échanges avec un directeur administratif. Il nous a fallu approfondir les discussions pour trouver un terrain d'entente, car nous ne nous trouvions pas dans le cadre habituel du code des marchés publics.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Nous avons deux questions sur notre tableau interactif : « *Comment avez-vous géré le démarrage pour l'investissement et la trésorerie de fonctionnement ?* » et « *Avez-vous répondu à un besoin latent et avez-vous généré de la concurrence ?* »

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Nous sommes partis d'un constat simple : nous vivons à 900 mètres d'altitude, nous avons besoin de chauffage, nous vivons au milieu des forêts, mais il reste inutilisé. Nous avons cherché à construire une solution en partant de ce constat : pour utiliser le bois, il faut acheter une chaudière, acheminer le combustible, créer une filière et de nouveaux métiers.

Nous ne pouvons pas dire que nous avons de la concurrence sur le même métier. Notre concurrence est représentée par les énergies fossiles. Quand le prix du pétrole est divisé par deux, nous ne pouvons pas nous aligner. Nous accompagnons actuellement des projets similaires dans les Hauts-de-France et dans le Lot.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Que proposez-vous dans les Hauts-de-France et dans le Lot ? Une ingénierie ? Une méthode ? Un dispositif ? Comment travaillez-vous et qui sont vos interlocuteurs ?

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Nous proposons une coconstruction à la carte, en fonction des interlocuteurs, de ce qui existe déjà, des savoir-faire et des volontés affichées. Nous établissons un diagnostic en repérant les points forts, les points faibles et les moyens d'amélioration. Concrètement, nous localisons sur une carte tous les fournisseurs de bois et tous les bâtiments susceptibles d'être chauffés, pour bâtir le réseau de façon pragmatique. Les aspects commerciaux, juridiques et administratifs sont ensuite passés en revue. J'essaie d'être très ouvert sur la coconstruction, en fonction de l'existant et des besoins de nos interlocuteurs.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Je reviens sur des questions plus précises posées sur le chat : « *Est-ce que le bois est accessible sur le territoire ? Est-ce que les propriétaires et les collectivités soutiennent l'accessibilité ?* »

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Le bois est disponible. La question qui se pose est celle de l'acheminement. De fait, des efforts sont faits pour améliorer les pistes. Toutefois, la problématique actuelle est de payer suffisamment le bois pour rémunérer le travail, sans le payer trop cher pour rester compétitif par rapport au fioul. La marge entre les deux est très faible.



---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Dans le contexte de fluctuation des prix, les fluctuations du prix du pétrole impactent votre activité. Vous avez donc mis en place un système d'indexation.

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Tout à fait. Ce système suit les cours. Si le pétrole double de prix, notre chaleur augmente de 30 %. Si le prix du pétrole est divisé par deux, celui de notre chaleur baisse de 30 %. Dans ce cas, nous la vendons quasiment à perte.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

J'ai le sentiment que vous avez fait preuve de conviction et de détermination et que vous avez rencontré une vision portée sur le territoire en termes de transition énergétique. Pour autant, il ne s'agissait pas d'un besoin exprimé par la collectivité.

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

C'est clairement cela. Le besoin n'était pas exprimé donc nous avons dû présenter des alternatives existantes aux solutions que les collectivités utilisaient. Une fois que les besoins sont identifiés, il faut trouver dans le code des marchés publics le moyen de les concrétiser. La combustion d'un solide comme le bois est plus difficile que de brûler du gaz ou du fioul, car il faut surveiller étroitement les émissions. La technicité à employer est très pointue.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Vous avez mis l'accent sur la cartographie des besoins et des ressources. Ce point semble très important.

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

C'est la clé du système. Dans ce modèle économique, nous transportons beaucoup de vide entre les copeaux. Il faut donc faire des trajets les plus courts possible. De plus, il faut nous assurer que les routes sont carrossables par tous les temps. La logique de carte intervient donc à plusieurs niveaux : collecte du bois, infrastructures de livraisons, passage des réseaux. Nous superposons généralement cinq cartes pour chaque projet.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Je vous lis une réflexion de Louise RIFFARD postée sur le *chat* : « *Le rôle de la collectivité n'est-il finalement pas d'accepter de prendre en charge une part du risque pour accompagner ces dynamiques d'entrepreneuriat de territoire ? L'utilisation de l'argent public explique-t-elle une certaine frilosité ou le besoin de temps et de confiance ?* » La notion de prise de risque n'est pas si évidente que cela à déceler dans les exemples que vous nous avez donnés. Comment mesurez-vous la notion de risque pris par les collectivités ?

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Le risque majeur est le risque d'image. Il est fondamental et il n'est pas le plus simple à gérer pour l'équipe municipale.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Cette notion de risque est intéressante. L'entrepreneuriat de territoire concerne des notions assez imprévisibles. Votre expérience montre que vous avez su concrétiser votre projet auprès des élus. D'ailleurs, l'imprévisibilité doit rendre modeste au regard de la notion de pouvoir. La capacité de travailler en coopération aide l' élu à prendre des décisions, car il n'est plus tout seul à devoir rendre des comptes. L'envie et la confiance sont plus porteuses que le risque.

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

La première chaufferie dont j'ai parlé sert à chauffer un boulodrome. L' élu prend un risque vis-à-vis des utilisateurs, car ces derniers pourraient lui demander des comptes au cas où le chauffage serait inefficace. Toutefois, l' élu crée un pare-feu, car les boulistes seront dirigés vers l'exploitant, donc ERE 43, en cas de problème. Le risque est donc contrebalancé par un certain confort.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Vous avez eu affaire à un élu sensibilisé aux enjeux autour de la transition énergétique. La mise en œuvre repose toutefois sur des modalités à construire au jour le jour.

---

**POURQUOI CELA CONCERNE-T-IL LES COLLECTIVITES ?**

---

**AURELIE BRAILLON, CHARGÉE DE MISSION CAP RURAL**

La dernière séquence est consacrée aux rôles que peuvent jouer les collectivités pour faciliter l'émergence ou l'accompagnement des dynamiques. Le témoignage de Jacques VILLEVIEILLE nous a éclairés sur le rôle des collectivités.

Au sujet de l'ingénierie territoriale, quelles sont les compétences spécifiques dont vous disposez et quel est le lien avec l'ingénierie plus classique ?

Par ailleurs, Jacques VILLEVIEILLE a évoqué les réticences exprimées parfois par les élus. Comment peuvent-ils passer le cap et prendre en considération les idées et les projets ?

J'invite Estelle RAPP, de la Communauté de communes du Massif du Vercors et Ivan BOUCHEZ, entrepreneur solidaire du Centre-Isère, à répondre au quiz proposé par Pierre-François BERNARD.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

L' élu est-il en concurrence avec l'entrepreneur de territoire ? 93 % des participants considèrent qu'il n'y a pas de concurrence.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Les enjeux sont partagés, mais, dans les faits, des concurrences peuvent apparaître entre les collectivités territoriales et ce type d'initiative.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Deuxième question du quiz : la collectivité territoriale est-elle plutôt là pour piloter et financer ou pour faciliter et coproduire l'entrepreneuriat de territoire ? 84 % estiment qu'elle sert plutôt à faciliter et coproduire l'entrepreneuriat de territoire.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Comment la contribution financière s'est-elle mise en œuvre pour ERE 43 ?

---

**JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Le fonds d'amorçage était des fondations privées couplées à une avance remboursable (dispositif public). Les fonds publics ont ensuite permis de servir de garantie à un prêt bancaire. C'est toujours un mix public/privé.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Dernière question : moins les collectivités s'en mêlent, mieux c'est ? 69 % des répondants pensent que c'est plutôt faux.

---

**ESTELLE RAPP, COMMUNAUTE DE COMMUNES DU MASSIF DU VERCORS**

Nous sommes en train d'amorcer la dynamique de coconstruction sur notre territoire. Les élus aimeraient être considérés comme des facilitateurs en accompagnant les démarches d'entrepreneuriat de territoire. Si les initiatives locales sont spontanées, cela signifie que le collectif fonctionne de façon autonome. La collectivité est alors là pour encourager cette dynamique.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

Dès lors que l'intérêt général est concerné, il est important que la collectivité participe au processus, à la nuance près que l'intérêt commun n'est pas forcément toujours égal à l'intérêt général.

---

**ESTELLE RAPP, COMMUNAUTE DE COMMUNES DU MASSIF DU VERCORS**

Les collectivités ont intérêt à encourager les initiatives locales et à accompagner les innovations. Les finances publiques étant contraintes, l'entrepreneuriat de territoire apporte une source de financement privé.

---

**SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Je vous lis le commentaire d'Ivan BOUCHEZ : *« Non pas de concurrence, mais il se forme un flou de posture parfois. Dans la situation des PTCE de territoire. Les collectivités locales sont "membres" du PTCE, mais leur position peut être délicate, car ils aussi à la fois régulateur et financeur éventuel. Elles pourraient vouloir utiliser le PTCE comme une extension de leur propre action. »*

Nous verrons que les collectivités peuvent être à l'initiative de ces dynamiques territoriales. Une fois que les acteurs locaux sont montés en compétence, la collectivité ne trouve plus vraiment sa place : assurer l'animation, rentrer dans le cercle des acteurs ou se positionner en facilitateur. Il faut savoir prendre ces différentes postures en fonction des démarches en cours.

---

**PIERRE-FRANÇOIS BERNARD**

La collectivité est garante du temps long sur le territoire, car les projets nécessitent une maturation des acteurs, de la recherche et développement. L'échelle de temps est souvent la décennie, ce qui induit une notion de stabilité et de persévérance.

La consolidation du modèle économique est le nerf de la guerre. L'ingénierie de projet se retrouve au cœur du processus de financement, qu'il soit porté en interne ou externalisé. Le rôle d'investisseur peut également prendre forme dans la commande publique, en assurant un approvisionnement ou un débouché aux entreprises.

Les collectivités peuvent également apporter des réponses à des enjeux de politique publique, en prenant en compte des besoins collectifs. Ces démarches entrepreneuriales nécessitent une gouvernance démocratique et multipartenariale. La collectivité joue alors un rôle de mise en relation, en tant que garant de l'intérêt général.

## **QUELLES IMPLICATIONS POUR LES COLLECTIVITÉS ?**

---

La plupart des collectivités adoptent un positionnement de financeurs, de partenaires, d'initiateurs voire d'acteurs de la dynamique. Elles peuvent aussi s'impliquer en tant que facilitateur dans leur capacité à réguler les conflits dans le processus de coconstruction.

L'implication des collectivités locales dans les phénomènes de construction peut bousculer les relations habituelles avec les acteurs et interroger la place de la collectivité dans l'animation du développement. Entre une posture dominante qui est celle de facilitatrice ou de coproduction, les collectivités doivent trouver leur juste place et adopter une posture polymorphe en fonction des acteurs et des thématiques.

---

### **JACQUES VILLEVIEILLE, GERANT DE LA SCIC ERE 43**

Nous avons besoin d'une méthode de priorisation pour auditer les initiatives, en analyser les points forts et les points faibles et aider les élus pour accompagner les porteurs de projets.

---

### **SYLVAIN BAUDET, CHARGE DE MISSION TERRITOIRES CONSEILS**

Nous intervenons en ce sens auprès des élus pour les interpeller sur les enjeux. Nous essayons aussi de mettre en place des outils sur le terrain pour les accompagner dans des démarches projets. La Caisse des Dépôts accompagne des projets émergents, mais le chantier est immense en la matière.

## **CONCLUSION**

L'ensemble des documents évoqués aujourd'hui seront mis en ligne sur un site dédié. Nous proposons également des outils de méthode pour les territoires qui souhaiteraient engager des démarches de ce type.

Dans le courant du premier semestre 2018, nous organiserons une réunion en physique dans une ville du territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes.

---

### **AURELIE BRAILLON, CHARGÉE DE MISSION CAP RURAL**

Nous vous solliciterons par mail pour déterminer les thèmes que vous souhaitez approfondir lors de cette réunion.