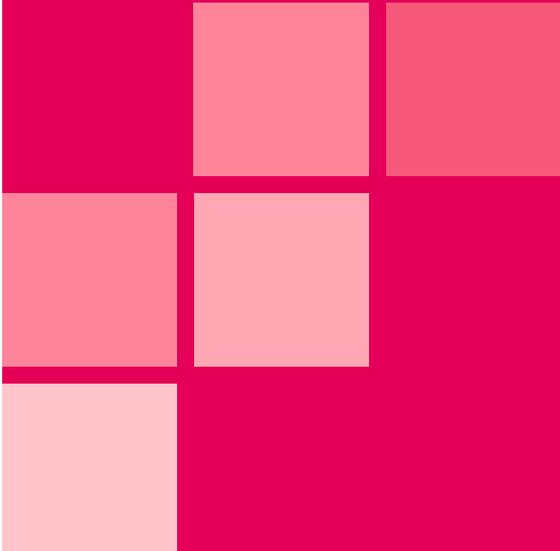


DÉMARCHE TERRITOIRES

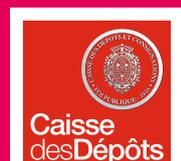


# La démarche Territoires et dynamiques économiques

Méthode et résultats  
d'expérimentation pour accompagner  
la réflexion des élus locaux



UN SERVICE



Mairie-conseils Caisse des Dépôts

# La démarche Territoires et dynamiques économiques

Méthode et résultats  
d'expérimentation pour accompagner  
la réflexion des élus locaux

JANVIER 2010

La démarche Territoires et dynamiques économiques  
a été conçue et expérimentée  
par **Franck Chaigneau**, chargé de mission développement économique  
au sein du service Mairie-conseils de la Caisse des Dépôts,  
**Pascale Gontier**, consultante, cabinet Novation  
et **Guy Dumélie**, consultant, cabinet GD Consultant.

L'expérimentation s'est déroulée de septembre 2008 à mai 2009  
avec quatre territoires :  
La communauté de communes du Val de Semouse (Haute-Saône)  
La communauté de communes du Piémont d'Alaric (Aude)  
La communauté de communes du Lembron Val d'Allier (Puy-de-Dôme)  
La communauté de communes de la région d'Audruicq (Pas-de-Calais)

Pour toute information sur cette démarche,  
appelez Mairie-conseils au 01 58 50 75 75

# Introduction

C'est par un appel à candidatures national qu'ont été sélectionnés, parmi plus d'une vingtaine, les quatre territoires volontaires pour expérimenter la première version de la démarche « Territoires et dynamiques économiques ». Une délibération a été demandée à chacun des candidats afin de marquer l'engagement collectif des élus dans le travail qui leur était proposé.

La proposition méthodologique qui leur a été faite est bâtie à partir d'un nouveau regard sur le développement économique local. Celui-ci s'est forgé à partir d'observations, d'enquêtes et d'appuis aux élus réalisés par Mairie-conseils ces dernières années. Ce point de vue particulier sous-tend la démarche dans son ensemble ainsi que les grilles de questionnement et d'analyse utilisées et présentées en annexe. Il est exposé brièvement en première partie du présent document.

Chemin faisant et à l'issue de l'expérimentation, une évaluation a été conduite afin d'identifier les points d'amélioration nécessaires pour valider la démarche et en permettre le transfert à d'autres territoires. La démarche présentée dans la seconde partie de ce document est la version consolidée suite à l'expérimentation. Elle regroupe l'ensemble des explications nécessaires pour la conduire, les conducteurs de chaque phase d'animation ainsi que les consignes de travail pour la préparation et l'exploitation des temps d'animation.

La troisième partie du document restitue les résultats de l'expérimentation telle qu'elle a été menée entre septembre 2008 et juin 2009, ainsi que son évaluation. Chacune des phases y est décrite succinctement, dans sa version initiale, et illustrée par les documents produits par les territoires. Les éléments d'évaluation ayant conduit à des modifications de la méthode y sont explicités.

Les supports d'animation utilisables aux différentes étapes de la démarche sont regroupés en annexe. Eux aussi ont été ajustés suite à l'expérimentation.

Le présent document s'adresse aux élus des intercommunalités et à toute personne (technicien territorial, consultant, conseiller consulaire...) en position d'accompagner leur réflexion. Son but est de permettre la mise en œuvre de la démarche par tous ceux qui souhaitent s'en saisir, sans autre obligation que le respect des sources et le retour d'expérience auprès de Mairie-conseils. Les élus intéressés par l'appui méthodologique de Mairie-conseils peuvent participer aux journées d'accueil proposées sur ce thème<sup>(1)</sup>.

---

(1) Dates et inscriptions sur [www.mairieconseils.net](http://www.mairieconseils.net)

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>PRINCIPES ET ORGANISATION GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE</b> .....	7
<b>1. Les fondements et les finalités de la méthode</b> .....	8
Une base commune aux démarches de Mairie-conseils .....	8
Une construction méthodologique basée sur l'observation du terrain .....	8
Une démarche qui mobilise un nouveau regard sur le développement économique local : mettre en œuvre des dynamiques économiques .....	10
Une méthode expérimentée pour des finalités partagées.....	11
<b>2. Phasage de la démarche</b> .....	12
Vue d'ensemble .....	12
Les différents temps de travail durant chaque phase .....	13
<b>LA MÉTHODE CONSOLIDÉE</b>	
<b>Objectifs et modalités d'animation de chaque phase</b> .....	15
<b>Phase 0 Préparation de la démarche</b> .....	16
Le planning .....	16
Les groupes de travail.....	17
Réflexion systémique et supports visuels .....	18
La communication entre acteurs de la démarche .....	18
<b>Phase 1 Auto-analyse communale</b> .....	20
La grille de questionnement.....	20
Modalités d'animation.....	21
Organisation.....	22
Exploitation du résultat .....	23
<b>Phase 2 Atelier d'écoute active</b> .....	26
Solliciter les opérateurs intervenants.....	26
Modalités d'animation.....	26
Organisation.....	27
Exploitation du résultat .....	28
Préparation des pièces du jeu d'accueil des entreprises .....	28
<b>Phase 3 Le jeu d'accueil des entreprises</b> .....	33
Modalités d'animation.....	33
Organisation.....	35
Exploitation du résultat .....	36

Phase 4 <b>Les entretiens élus - chefs d'entreprise</b> .....	37
La sélection des entrepreneurs.....	37
L'organisation des binômes .....	37
Modalités de conduite des entretiens .....	37
Phase 5 <b>Synthèse de la démarche et formalisation des marges d'initiative</b> .....	40
Croisements et consolidation générale des résultats .....	40
Mise en perspective et formulation des marges d'initiative.....	40
Phase 6 <b>Restitution des marges d'initiative et orientations</b> .....	42
Le travail préparatoire.....	42
Modalités d'animation.....	42
Organisation.....	42
<b>RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION</b> .....	43
1. <b>Principes et modalités d'évaluation de la démarche</b> .....	44
L'évaluation au fil de l'eau : les débriefings .....	44
L'évaluation finale : la co-évaluation .....	44
2. <b>L'appréciation des phases de la démarche par les quatre territoires</b> .....	45
La phase d'auto-analyse communale.....	45
La phase d'écoute active des opérateurs du développement économique .....	46
La phase jeu de territoire.....	47
La phase « entretiens des binômes d'élus avec des entrepreneurs du territoire ».....	50
Les échanges nationaux .....	51
L'impact exprimé de la démarche sur la gouvernance territoriale .....	52
Le renforcement de l'esprit communautaire.....	53
Le positionnement des techniciens dans la démarche d'accompagnement.....	53
L'interaction élus - acteurs du développement économique .....	53
<b>CONCLUSION</b> .....	54
<b>ANNEXES</b> .....	55



# Principes et organisation générale de la démarche

# 1. Les fondements et les finalités de la méthode

## Une base commune aux démarches de Mairie-conseils

La démarche « Territoires et dynamiques économiques » s'inscrit dans la continuité de la démarche « espace » conçue par Mairie-conseils et expérimentée depuis 1993. Elle vise à accompagner les élus dans l'autodiagnostic participatif de leur territoire et la construction de l'intercommunalité. La méthode proposée par cette nouvelle démarche repose sur une approche particulière, établie à partir d'un travail d'enquête sur les pratiques et représentations<sup>(2)</sup> du développement économique local.

Cette démarche s'appuie sur les principes fondamentaux qui guident les interventions de Mairie-conseils depuis maintenant vingt ans :

1. La démarche a pour objectif prioritaire **d'organiser la réflexion collective des élus** aux échelles communales et intercommunales. Les élus **participent à tous les temps de travail** collectifs. La démarche les place dans une situation interactive de **réflexion stratégique** qui leur permet de « prendre du recul » et d'enrichir le regard qu'ils portent sur leur territoire.
2. Elle favorise une concertation ascendante des élus et des acteurs en prenant en compte la réflexion communale puis intercommunale.
3. Elle privilégie l'expression de la perception du territoire (les données chaudes) par les élus et les acteurs locaux plutôt que la mesure des phénomènes par des données quantifiées (les données froides).
4. Elle s'appuie sur l'écriture cartographique des potentialités du territoire pour susciter et soutenir les échanges, croiser les regards et construire une représentation partagée.
5. L'appui apporté est principalement un **apport méthodologique et un transfert de pratiques**. Les élus ne sont pas commanditaires d'une prestation. Mairie-conseils ne remet pas de « livrable ». La trame générale et les outils proposés sont adaptés et enrichis par les élus et techniciens qui les utilisent.

Ainsi conçue, l'intervention de Mairie-conseils permet aux élus de structurer un temps de réflexion avant la prise de décision et l'expression d'orientations pour la mise en œuvre d'une compétence. Elle constitue un bon préalable à l'élaboration de plans d'actions ainsi qu'à la commande d'études ou d'interventions complémentaires.

## Une construction méthodologique basée sur l'observation du terrain

La construction méthodologique de la démarche repose également sur des constats établis lors d'une enquête de terrain préalable.

---

(2) Entretiens exploratoires sur les pratiques et représentations du développement économique local réalisés auprès de 10 territoires ruraux entre janvier et mars 2008 – Franck Chaigneau (Mairie-conseils) et Guy Dumélie (GD Consultant) – document de travail interne consultable sur demande.

Nous avons pu observer que les élus des territoires ruraux rencontrés expriment un sentiment d'abandon de leur territoire par rapport aux grands pôles économiques et regrettent la distance croissante qui s'établit progressivement avec les institutions : « *Ici on est en périphérie de tout...* »

Ils y voient souvent pour leur territoire un risque vital contre lequel ils s'emploient à lutter en rassemblant les forces disponibles : « *Il fallait dynamiser le territoire, le faire reconnaître, question de vie ou de mort !* »

Au-delà des nombreux investissements qu'ils réalisent désormais de façon classique, tous mettent en avant la nécessité de construire les interfaces permettant de multiplier les opportunités de contacts et d'échanges internes et externes au territoire : « *Le village d'artisans sera une "coquille vide" ! C'est l'animation du lieu qui en fera le succès et le remplissage.* »

Cette volonté d'irriguer leur territoire par des flux constants de personnes, de compétences, d'information, etc. porte souvent l'espoir de le reconnecter au grand mouvement de l'économie globale qui les tiendrait à l'écart. « *Ici, il n'y a aucune entreprise, on a seulement de l'agriculture, des commerces, des artisans et des activités liées au tourisme...* »

Pourtant, l'apport extérieur de revenus (retraites, tourisms, redistribution...) et de populations dynamise la création d'activités nouvelles sur ces territoires. Cette économie basée sur les revenus disponibles localement complète, et même parfois dépasse l'économie basée sur des marchés extérieurs au territoire.<sup>(3)</sup>

Cette dernière reste pourtant la principale bénéficiaire des actions locales de développement économique. Ces actions visent en grande majorité à fournir un environnement physique favorable à l'accueil et au développement d'entreprises, à des prix les plus bas possibles. « *Nous avons des zones à vocation d'accueil des TPE/PME locales en extension et des zones destinées à l'accueil d'entreprises extérieures.* »

Cela crée une situation de concurrence frontale entre territoires, poussant à proposer partout les mêmes « commodités » à des prix toujours plus attractifs, au risque de banaliser les territoires et de dégrader les finances publiques. « *Nous vendons le mètre carré viabilisé de 1 à 3 euros pour 15 à 20 euros de prix de revient, mais nous ne faisons pas d'aides directes aux entreprises.* »

Pour sortir de cette concurrence frontale, certains ont identifié des facteurs locaux de différenciation sur lesquels construire des politiques plus adaptées. C'est sans doute dans cette logique de regards nouveaux portés sur le territoire que se situent les plus grandes marges d'innovations possibles <sup>(4)</sup>. « *Nous avons fait le choix et le "défi" de nous engager sur le secteur dont personne ne s'occupe.* »

La recherche des leviers de développement spécifiques à chaque territoire constitue une tâche plus complexe puisqu'elle amène l'élu à passer du rôle de « fournisseur » d'un environnement favorable à l'entreprise à celui d'« assembleur » de services composés et coproduits en partenariat avec les entreprises et les organismes spécialisés. « *Les élus vont jusqu'à créer un service emploi. Les entreprises demandent un accueil global, elles veulent une image et des services.* »

---

(3) Magali Talandier - « Richesse et développement des territoires » - in revue *POUR* n°199 - 2009. (Construit à partir de la thèse de l'auteur – consultable en ligne : <http://talandier.com/thesetalandier.pdf> - L'article est riche en références universitaires, notamment les travaux de Laurent Davezies, Bernard Pequeur, Pierre Veltz...)

---

(4) *Pays et quartiers d'Aquitaine - Guide pour l'action « Maintien et création d'activités en milieu rural »* - 2009. Téléchargeable sur : [www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr) (Guide réalisé à l'issue d'une formation conçue et animée en partenariat avec Mairie-Conseils, dans le cadre du Réseau rural aquitain).

*Cette mise en dynamique de l'existant s'appuie sur le repérage des leviers d'action propres au territoire et sur le rassemblement des partenaires qui partagent une même volonté d'agir sur ces leviers. Elle met en mouvement des communautés d'acteurs locaux. Elle construit une identité économique singulière du territoire. Elle peut alors véhiculer une « image nouvelle et attractive », propice à une communication au contenu riche et différencié.*

Ces observations nous ont amenés à une proposition méthodologique fondée sur l'auto-analyse, par les élus et leurs partenaires, des dynamiques économiques locales porteuses de nouvelles marges d'initiative. Pour aller dans ce sens, il nous semble indispensable de se doter d'une nouvelle grille de lecture du développement économique local.

## Une démarche qui mobilise un nouveau regard sur le développement économique local : mettre en œuvre des dynamiques économiques

Le travail préalable à la construction méthodologique a mis en évidence la coexistence de deux grilles de lecture du développement : l'une traditionnelle, décrivant le développement d'une façon statique, comme un état à atteindre, l'autre émergente, décrivant le développement comme une mise en mouvement constante et une dynamique à animer.



### De l'accumulation à l'irrigation

À l'accumulation qui vise à capter, fixer et maintenir un maximum d'éléments dans un périmètre donné, se substitue peu à peu l'idée d'irrigation qui vise à créer et entretenir un maximum de liens et d'échanges, d'entrées et de sorties, afin de diffuser le plus largement possible dans l'espace du territoire.

### De la qualification à la différenciation

La qualification, qui propose les mêmes facteurs qu'ailleurs mais avec un avantage qualifiant

(prix ou qualité), cède la place à la différenciation qui propose quelque chose d'autre, de singulier, qu'on ne retrouvera pas ailleurs.

### **D'une offre généraliste à une offre ciblée**

La volonté de disposer d'un large portefeuille d'offres d'implantation, couvrant les besoins de tous types d'entreprises, évolue vers la volonté de cibler des profils d'entreprises en adéquation avec les spécificités identitaires du territoire, pour répondre à leur besoins spécifiques.

### **De la recherche d'impact aux leviers d'entraînement**

La recherche d'impacts forts, qui pousse à miser sur des opérations importantes qu'on espère structurantes, cède la place à la recherche de leviers puissants, formés d'un ensemble d'actions légères qui ont de forts effets d'entraînement.

### **De la volonté d'attirer à l'acte d'accueillir**

Au désir d'attirer, qui équivaut presque à une volonté de séduire, se substitue la volonté d'accueillir qui conduit à se mettre au service de son hôte pour faciliter son intégration.

### **De l'attente à la pro-activité**

La posture d'attente, du porteur de projet ou d'un besoin exprimé, est dépassée par l'attitude d'aller au-devant, que ce soit pour apporter de l'information, proposer des services, solliciter des avis et des idées voire simplement prendre des nouvelles.

### **De la fourniture à l'assemblage**

Le réflexe de fournir des services, en les intégrant directement dans les missions des agents de la collectivité, évolue vers celui d'assembler, qui amène à mobiliser les opérateurs compétents pour construire des réponses partenariales aux besoins détectés par la collectivité.

### **De la gestion à la création d'activité**

Enfin, on passe de la gestion d'activités, marquée par la défense, la préservation, le maintien et l'optimisation d'activités bien connues dans un cadre de contraintes intégrées collectivement, à la création d'activités marquée par l'ouverture à ce qui n'existe pas encore, et qui déplacera probablement certaines contraintes auparavant admises comme indépassables.

*C'est avec cette nouvelle grille de lecture que nous proposons de réinterroger les politiques de développement économique locales, et d'accompagner les élus dans le repérage des marges d'initiative à partir desquelles ils pourraient construire des stratégies d'attractivité spécifiques à leur territoire.*

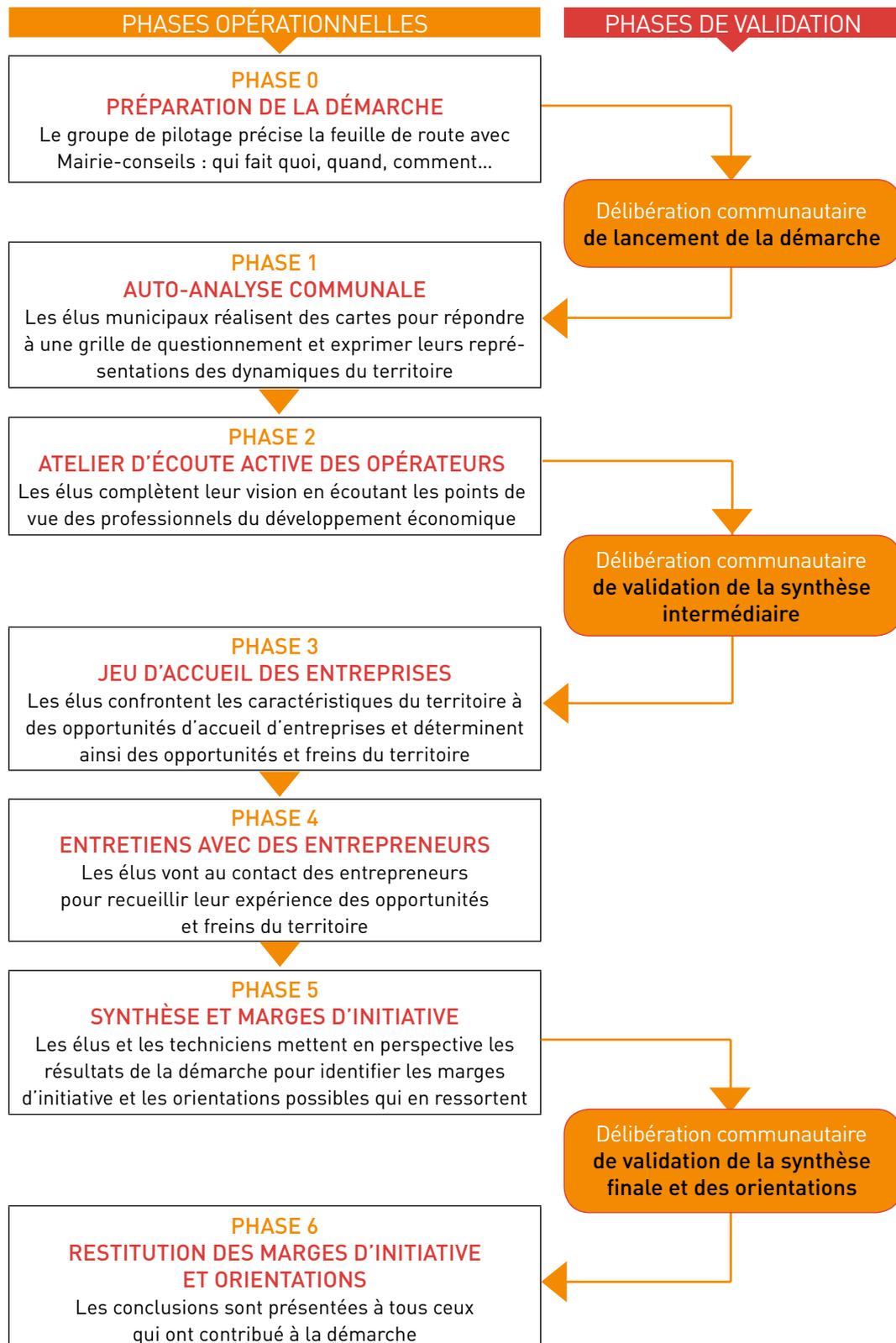
## **Une méthode expérimentée pour des finalités partagées**

En s'engageant dans la démarche « Territoires et dynamiques économiques », les élus souhaitent poursuivre simultanément plusieurs finalités :

- explorer des **orientations, innovations et marges d'initiative** possibles pour une politique locale de développement économique ;
- envisager le développement économique du territoire en redécouvrant ses **spécificités** et ses **interdépendances territoriales et institutionnelles** : changer son regard et croiser les différents points de vue ;
- partager une expérience de **réflexion collective et d'intégration intercommunale**.

# 2. Phasage de la démarche

## Vue d'ensemble



## Les différents temps de travail durant chaque phase

Chaque phase opérationnelle de la démarche se compose de cinq temps de travail différents.

### Le temps de l'organisation matérielle des soirées de concertation

Il s'agit de l'organisation, dans les jours et les semaines précédant une soirée de concertation, des invitations, de la pause conviviale, des documents supports, de l'explicitation du déroulement de la soirée auprès des techniciens.

Le jour même de la soirée, il s'agit de la préparation des lieux et des supports d'animation, d'un rappel des temps forts de l'animation qui va suivre aux techniciens et membres du comité de pilotage qui assiste à la soirée.

Cette étape est particulièrement importante, car le déroulé de la soirée est rythmé par un cadrage précis des temps d'intervention et de réflexion, et s'appuie sur la mise à disposition des supports de réflexion, disponibles en quantité, lisibles et rapidement exploitables.

### Le temps de concertation collective

C'est le temps fort de chacune des phases. Il est le plus souvent animé par Mairie-conseils. Il s'organise en soirée, généralement de 18h à 21h. Deux séquences de travail sont prévues pour les élus, entrecoupées d'une pause conviviale d'une demi-heure qui fait partie intégrante de la démarche.



### Le temps du débriefing

Il se déroule le matin suivant une soirée de concertation. Il permet une exploitation à chaud du résultat de la concertation sur la forme et le fond : ce qui s'est dit, échangé, les réactions et apports, etc. Il permet d'engager le travail de synthèse et la production des supports nécessaires pour la phase suivante. Il s'organise avec un ou plusieurs élus représentants du comité de pilotage, les techniciens présents à la soirée, ainsi que les animateurs de Mairie-conseils.

### Le temps de remise au propre des travaux réalisés

Il concerne l'ensemble des travaux réalisés dans les ateliers des soirées de concertation ainsi que les débriefings. Il s'agit des cartographies, des échanges pris en notes, des restitutions des groupes de travail. Cette mise au propre est réalisée pour partie par les animateurs de Mairie-conseils et pour partie par les techniciens.

### Le temps d'exploitation et de synthèse des travaux

Ce travail est en partie réalisé par les animateurs de Mairie-conseils au moins jusqu'à la phase trois. Pour les deux dernières phases de la démarche, seule la méthodologie d'exploitation des résultats est transmise par les animateurs de Mairie-conseils. Elle est à mettre en œuvre par le comité de pilotage et les techniciens territoriaux. Ce temps est essentiel car il permet de produire les supports d'animation de la phase suivante.



# La méthode consolidée

Objectifs et modalités  
d'animation de chaque  
phase

# Phase 0 Préparation de la démarche

Cette phase vise à organiser avec le territoire la démarche de concertation selon un mode projet en formalisant les responsabilités, les complémentarités attendues entre élus, techniciens et animateurs de Mairie-conseils. En ce sens on veillera à aborder quatre aspects essentiels :

- l'explicitation des étapes de la démarche, les objectifs et résultats attendus ainsi qu'un **planning précis** sur une période de 9 mois maximum ;
- la formalisation précise des **groupes de travail** participant à la démarche : le comité de pilotage et le groupe d'élus mobilisés pour la concertation ;
- des aspects de **méthodologie** caractéristiques des démarches de concertation de Mairie-conseils : la cartographie simplifiée, le mapping (ou schémas heuristiques), l'accompagnement au « faire faire » ;
- les modalités de **communication**, en distinguant deux niveaux : la communication avec l'équipe projet, c'est-à-dire entre les animateurs de Mairie-conseils, les élus du comité de pilotage et les techniciens qui sont les promoteurs de la démarche, et la communication entre les élus du comité de pilotage et les élus invités aux soirées de concertation.

La phase de préparation se conclut par la prise d'une délibération en conseil communautaire qui valide l'organisation de la démarche et la rend opérationnelle.

## Le planning

### La disponibilité des élus et des techniciens

La démarche induit des transferts de pratiques et de méthode. De ce fait, les temps d'animation sont en partie réalisés par les professionnels et élus des territoires après une animation « modèle » réalisée par les intervenants de Mairie-conseils. La mise au propre des productions issues des animations est réalisée par les techniciens territoriaux avec l'appui de Mairie-conseils.

Ce type de démarche demande donc une disponibilité planifiée et relativement concentrée autour de chaque étape de concertation. Il est nécessaire qu'un temps de travail conséquent soit dégagé dans l'emploi du temps des techniciens pour réaliser la préparation, l'animation et la mise au propre des travaux. Ce temps peut être calculé lors de cette phase de préparation de la démarche. Pour les élus la disponibilité est moins forte, néanmoins leur présence régulière est un gage de réussite : il s'agit d'une participation aux soirées de concertation, de leur implication dans les entretiens d'entrepreneurs ainsi que de leur implication pour exploiter les résultats.

### Planifier la démarche

La démarche se déploie sur une période maximale de neuf mois qui va dans l'idéal de septembre à mai pour éviter la coupure des vacances estivales.

Il est nécessaire d'envisager un rythme régulier des soirées de concertation qui ne seront jamais espacées de plus de six semaines ; ceci afin de privilégier les liens qui se tissent entre les élus

dans le groupe de concertation, et également pour laisser un temps optimal entre les étapes de la réflexion.

La démarche doit être planifiée au moins un mois avant son lancement afin de permettre aux participants de réserver les dates requises pour les différentes phases.

## Les groupes de travail

La démarche est principalement destinée aux élus qu'elle mobilise en grand nombre ; il faut donc veiller à bien préparer en amont un noyau d'élus motivé qui va porter la démarche, notamment auprès des autres élus à mobiliser, et exploiter les résultats au fil de chaque étape.

### **Le comité de pilotage**

Il est composé de quelques élus de la communauté de communes (ou des communautés de communes si la démarche se réalise à une échelle intercommunautaire). Les élus de ce comité de pilotage se chargent de diffuser et de motiver la démarche auprès des autres élus ; de solliciter les élus communaux qui constitueront le groupe de concertation, de participer aux temps de débriefing de la démarche, d'exploiter les résultats de chaque phase.

Ils participent éventuellement à des temps d'échange avec d'autres communautés engagées dans la même démarche, à l'échelle d'un Pays ou dans un cadre national. Les élus du comité de pilotage valident à chaque phase les documents issus de la démarche et préparent les délibérations communautaires (annexe I).

Le comité de pilotage est assisté par les techniciens des territoires impliqués dans la démarche. Ces professionnels ont en charge d'assurer des temps d'animation, ainsi que la mise au propre des travaux. Pour ce faire ils s'approprient l'ingénierie de la démarche et les principes d'animation. Par ailleurs, aux différentes étapes, les techniciens sont associés aux élus pour les temps de débriefing et sont assistés par les animateurs de Mairie-conseils pour la rédaction des travaux et la préparation des soirées de concertation (réunions téléphoniques, réunions préparatoires sur place).

### **Le groupe d'élus participant à la réflexion**

Il est constitué de conseillers municipaux dans le souci d'une représentation mixte hommes-femmes, ceci afin de dépasser la tendance à la spécialisation des élus hommes sur les questions économiques et celles des élu(e)s femmes sur les questions sociales.

Il est organisé par le comité de pilotage qui communique la démarche auprès des élus communaux et les sollicite pour participer à l'ensemble de ses phases de concertation.

### **Le regard croisé entre territoires**

Lors de l'expérimentation de la démarche, quatre communautés de communes ont été retenues. Ces territoires venant des quatre coins de la France se sont retrouvés par trois fois au siège parisien de Mairie-conseils. Ces rencontres ont été consacrées à la présentation mutuelle des aspects socio-économiques de chaque territoire pour la première journée, puis à un bilan croisé des travaux réalisés à mi-parcours, avec pour terminer une séquence de préparation à l'exploitation des résultats et aux modalités de restitution du matériel élaboré pendant la démarche.

On peut tout à fait adapter sur chaque territoire ce principe de regards croisés. Transposé à l'échelle d'un pays, d'un PNR ou d'un territoire Leader, il permet de favoriser le cheminement intercommunal et stimule la créativité des territoires par le décalage que ce type de rencontre favorise.

## Réflexion systémique et supports visuels

### La formation aux outils de la cartographie

On privilégie ainsi une réflexion territoriale ancrée sur une cartographie simplifiée, non experte du territoire, réalisée par les élus en première phase de la démarche. Cette cartographie est ensuite harmonisée par les techniciens et continuera à servir d'appui à la réflexion en s'enrichissant à d'autres étapes de la démarche.

De la même manière les temps d'échanges et de restitution des ateliers sont reportés au plus près des propos sur des schémas en arborescence de type « mind mapping » ou cartes heuristiques, qui permettent de garder les traces les plus fidèles des échanges en respectant l'enchaînement des idées et en proposant un visuel synthétique sur une page.

### L'apprentissage en salle et chemin faisant

On pourra consacrer une demi-journée ou une journée à un entraînement à la cartographie simplifiée en utilisant les outils courants du traitement de texte. On réalisera un entraînement à la lecture des cartes en croisant les travaux. Enfin on réalisera des exercices simples de lecture des cartes heuristiques et de prise de notes, ainsi qu'un entraînement aux logiciels libres de mapping.

Ce temps de formation initiale n'a pas pour seul but une approche technique de la maîtrise des supports à élaborer au cours de la démarche. Il vise également à libérer les techniciens de cet aspect technique pour faciliter l'accompagnement au « faire faire » dans les temps d'animation auprès des élus. La prise de notes littérale en mapping doit notamment permettre d'éviter un filtrage des propos des élus dans les temps d'ateliers sous forme de sélection et de synthèse des paroles prononcées.

Il s'agit d'entraîner les techniciens à une « posture » professionnelle peu habituelle car elle suppose d'éviter d'être trop rapidement dans une logique de résultats (l'exploitation du matériel élaboré) pour privilégier une collecte neutre et intégrale de la réflexion des élus.

## La communication entre acteurs de la démarche

La démarche de concertation mobilise un grand nombre d'acteurs sur un temps assez long.

Il est donc impératif de concevoir un système de communication qui permette de préserver la mobilisation de tous, élus et techniciens pendant cette longue durée.

On peut distinguer deux niveaux de communication :

- la communication avec l'équipe projet c'est-à-dire entre les animateurs de Mairie-conseils, les élus du comité de pilotage et les techniciens qui sont les promoteurs de la démarche ;
- la communication entre les élus du comité de pilotage et les élus du groupe de concertation.

La qualité de la communication entre les acteurs de la démarche repose sur la diversité des modes de communication et leur complémentarité.

### Privilégier la communication verbale et en direct

#### En continu

L'expérience montre que la relation de communication verbale, en direct, interpersonnelle est la plus efficace. Ainsi il ne faudra pas surestimer l'efficacité des messages écrits. Il est préférable de compléter oralement les informations transmises.

Ceci est particulièrement vérifié en ce qui concerne la relation entre élus du comité de pilotage

et élus du groupe de concertation : le contact direct, verbal est nécessaire pour favoriser la motivation et l'engagement dans la démarche. La seule invitation formelle par courrier n'est pas suffisante.

#### **Les pauses conviviales lors des soirées de concertation**

Ce sont des temps de restauration simples et collectifs (buffet ou sandwichs) qui permettent de créer des liens et discussions informelles entre les participants. Les soirées de concertation étant assez longues, le temps de restauration facilite la disponibilité des participants et constitue un temps de récupération entre deux ateliers.

#### **Les débriefings**

Ce sont des temps de réaction à chaud et en direct nécessaires à la production de réflexions sur ce qui s'est dit et comment ; ces temps constituent des premiers éléments d'exploitation de la matière réalisée lors de la démarche.

#### **Les réunions téléphoniques**

Elles sont prévues au début de la démarche ou au fil de l'eau pour accompagner les techniciens à la mise au propre des travaux ainsi qu'à la préparation des soirées de concertation.

### **Diversifier les différents médias de communication**

#### **Les fiches explicatives de la démarche**

Elles explicitent le déroulement de chaque étape de la démarche en termes d'objectifs et de modalités d'animation. Elles nécessitent néanmoins une explicitation verbale pour en favoriser l'appropriation.

#### **Les supports d'animation**

Ils facilitent les temps d'animation et de restitution ; ils doivent être disponibles et en nombre suffisant pour les temps de concertation.

#### **Les courriels**

Pour la transmission des travaux.

#### **L'intranet ou la plateforme collaborative**

Si le territoire dispose de ces outils, ce type de support permet une mise à disposition pour tous de l'ensemble des informations et des travaux réalisés lors de la démarche.

#### **Les travaux mis au propre**

Ils constituent les résultats tangibles de la démarche et garantissent une traçabilité des réflexions produites.

#### **Les convocations aux soirées de concertation**

Réalisées par les techniciens sur la base d'un modèle proposé, elles seront le plus précises possible sur la finalité de la soirée, la durée de l'atelier, le timing, la mention d'une pause conviviale afin de permettre aux élus de s'organiser par avance.

# Phase 1 Auto-analyse communale

L'objectif de cette phase est de faire exprimer aux élus communaux leur connaissance et leur vision des dynamiques locales existantes sur leur territoire. Cette connaissance est mobilisée à partir d'une grille de questionnement structurée en trois thématiques transversales :

- l'ouverture,
- les transformations,
- la différenciation.

Ces trois thématiques et les questions qui s'y rattachent découlent des travaux et observations préalables à l'expérimentation (cf. page 10).

En répondant aux questions proposées, les élus « racontent » leur territoire et identifient, dans leurs propres connaissances de leurs communes, tous les éléments présents et passés concourant à la vitalité économique globale du territoire.

Les éléments ainsi recueillis, sous la forme de cartes et de notes, formeront la matière de base qui alimentera toute la suite de la démarche, et sera progressivement enrichie et synthétisée à chaque étape.

## La grille de questionnement

Elle a été construite pour inciter les élus à porter leur regard sur des éléments du territoire qu'ils n'identifient pas naturellement comme des facteurs clés des dynamiques économiques locales. Elle se compose de douze questions réparties en trois thèmes (annexe II) :

### L'ouverture

- O1 : Quelles sont les populations qui viennent dans vos communes ? Qui passe ? Qui s'arrête ? Pourquoi et où ?*
- O2 : Où sont les « portes et fenêtres » du territoire : les points de contacts avec l'extérieur ?*
- O3 : Que proposez-vous aux porteurs de projets pour les accueillir sur votre territoire ?*
- O4 : Quelles sont les activités économiques créées dernièrement dans vos communes ? Celles qui ont disparu ?*

### Les transformations

- T1 : Où, à quelles occasions, allez-vous chercher des idées nouvelles ?*
- T2 : Quels sont les projets envisagés ou en cours sur votre territoire ? Quelles sont les transformations attendues pour le territoire ?*
- T3 : Qui sont les partenaires de ces projets ?*
- T4 : Quels sont les lieux, les espaces, disponibles, vides ou abandonnés ?*

### La différenciation

- D1 : Quelles sont les activités historiques du territoire ?*
- D2 : Quelles sont les activités particulières ou originales du territoire ?*
- D3 : Quels sont les savoir-faire, les métiers, les plus répandus ?*
- D4 : Quelles seraient les trois ressources du territoire à valoriser en priorité pour l'avenir ?*

### L'anticipation et l'évaluation

Une question supplémentaire est également posée à l'ensemble des participants, sous la forme d'une phrase à compléter :

Dans 10 ans, le développement économique du territoire aura réussi si ...

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

## Modalités d'animation

L'auto-analyse, même si elle est avant tout communale, s'inscrit dans un regard sur le territoire intercommunal. Elle est menée conjointement par plusieurs communes de l'intercommunalité. Cette animation est donc reproduite trois ou quatre fois, voire plus, selon la taille de l'intercommunalité. Seule la première animation est assurée par Mairie-conseils, les suivantes doivent être assurées par les élus et techniciens du territoire. Pour que le format d'animation fonctionne bien, l'idéal est d'avoir six élus par commune pour un groupe de cinq communes.

La soirée se découpe en deux séquences. La première est consacrée à un travail en groupes. La seconde, après la pause casse-croûte, à une restitution en séance plénière.

### Le travail en groupes

Les élus se répartissent en trois groupes autour de trois tables isolées et réparties dans la salle. Des représentants de chacune des communes doivent être présents dans les trois groupes. Chaque groupe traite une thématique (4 questions) et ignore les questions traitées par les deux autres groupes. Il se voit remettre les fiches de questionnement, les légendes et un fond de carte, ainsi que quelques feuilles blanches, sur lesquelles les participants vont reporter le fruit de leur réflexion.



Chaque groupe désigne en son sein :

- un rapporteur qui assurera la restitution finale des travaux du groupe et veillera à ce que l'horaire soit respecté ;
- un dessinateur qui localisera sur le fond de carte les réponses apportées par le groupe. Il veillera à bien reporter les symboles de légende accompagnant la carte et, pour chacun d'eux, à préciser le sens actuel de la dynamique connue (ce qui entre/ce qui sort, ce qui attire/ce qui repousse, ce qui augmente/ce qui baisse, les déplacements, etc.). Il respectera le code couleur de chaque question, afin de faciliter la mise au propre ultérieure ;
- un écrivain qui rédigera sur chaque fiche de questionnement les commentaires et propositions du groupe, expliquant ainsi avec plus de détails les éléments dessinés sur la carte.



Les animateurs circulent dans les groupes pour expliciter les questions. Ils insistent sur le parti pris de cette phase qui pousse chaque groupe à assumer une interprétation subjective du questionnement. Les animateurs rappellent la nécessité de produire une carte. Celle-ci est l'objectif prioritaire du travail en groupe. Ils ne doivent pas intervenir dans l'apport d'idées, ni commenter ce qu'ils entendent. Ils sont facilitateurs. Ils explicitent et relancent les échanges.

Ils peuvent s'appuyer pour cela sur des « fiches guides » de questionnement où sont annotées des explicitations et des reformulations des questions (annexe III). Ils accompagnent le relevé le plus précis possible de tout ce qui se dit, en évitant toute sélection a priori. Ils insistent pour que soit dessiné sur la carte tout ce qui peut-être localisé.

## La restitution en séance plénière

Après la pause casse-croûte, les chaises sont disposées en arc de cercle devant un point focal (mur ou tableau) sur lequel seront affichées les cartes issues du premier temps de travail.

Prévoir également une table et deux chaises pour les animateurs, dont l'un conduira l'animation proprement dite en organisant la succession des intervenants, et l'autre prendra, sous forme de map, **les propos exacts des différents intervenants.**



Chaque groupe, en présentant à l'ensemble de ses pairs les informations recueillies à la fois sur le fond de carte et par la présentation orale qui en est faite, contribue à élaborer une première connaissance partagée des dynamiques réelles du territoire.

Cette première vision des élus locaux sera par la suite consolidée à l'échelle intercommunale et progressivement synthétisée et enrichie par différents regards, dans les phases suivantes.

## Organisation

### Durée

Trois heures : de préférence en début de soirée, entre 18h et 21h, incluant 30 minutes environ de « pause casse-croûte » durant laquelle les échanges se poursuivent et facilitent la transition entre les deux phases de travail d'auto-analyse et de restitution collective.

Compte tenu d'un temps de travail très condensé, la rigueur de l'organisation et de la préparation de la salle et des documents est capitale pour assurer la réussite de la séance.

### Salle

La salle sera de préférence confortable pour favoriser le travail de groupe, car l'exercice sollicite une attention poussée des participants sur trois heures. Elle doit également être assez vaste pour répartir d'une part trois tables de travail pour le premier temps, d'autre part permettre un espace de rassemblement collectif, avec tableau pour la restitution en deuxième temps.

### Supports d'animation

- **Badges** indiquant les Nom / fonction / commune / groupe pour tous les participants (celles et ceux qui ne se connaissent pas encore apprécieront).
- Trois **fonds de carte**, vierges, simplifiés, de l'intercommunalité, en grand format, sans limites communales internes, avec quelques grands repères physiques : bourgs, voie d'eau et axes de communication principaux. Cette carte sera affichée lors de la restitution de chaque groupe en fin de séance. On peut préparer « à la main » ces fonds de carte en projetant avec un vidéoprojecteur la carte de la communauté de communes sur une grande feuille blanche cartonnée au mur, et en reportant au feutre la zone souhaitée sur l'image projetée.
- Les « **fiches de questionnement** » vierges préétablis avec Mairie-conseils pour les trois

groupes (annexe II). Le guide de questionnement pour les participants ne fera pas apparaître les compléments en italique. Ceux-ci sont destinés aux animateurs seulement.

- Les « **fiches guides** » explicitant le questionnement pour les animateurs seulement (annexe III).
- Une map très grand format (4 x paper board) avec trois branches-mères à développer : la différenciation, les mouvements, les changements.
- Un jeu de gros feutres 4 couleurs par groupe(x 3), scotch.



### Fil conducteur de la séance

15 minutes	Mot d'accueil par le président et/ou le maire de la commune invitante. Introduction, présentation et explication de la séance par les animateurs (avec ou sans Mairie-conseils). Répartition par tables des groupes constitués.
1h 10	Travail en trois petits groupes, chacun à partir des « fiches de questionnement » composées de quatre questions clés.
30 minutes	Pause « casse-croûte » en commun.
3 x 15 minutes	Chaque groupe présente le résultat de ses échanges et l'animateur note sur la map murale.
15 minutes	Discussion et compléments en plénière sur la map construite en séance.
5 minutes	Rappel de la suite de la démarche et de l'utilisation qui sera faite de la production de la séance.

## Exploitation du résultat

Il s'agit ici de capitaliser les éléments issus des séances d'auto-analyse communale et d'acquérir une première vue d'ensemble avant de progresser vers la synthèse.

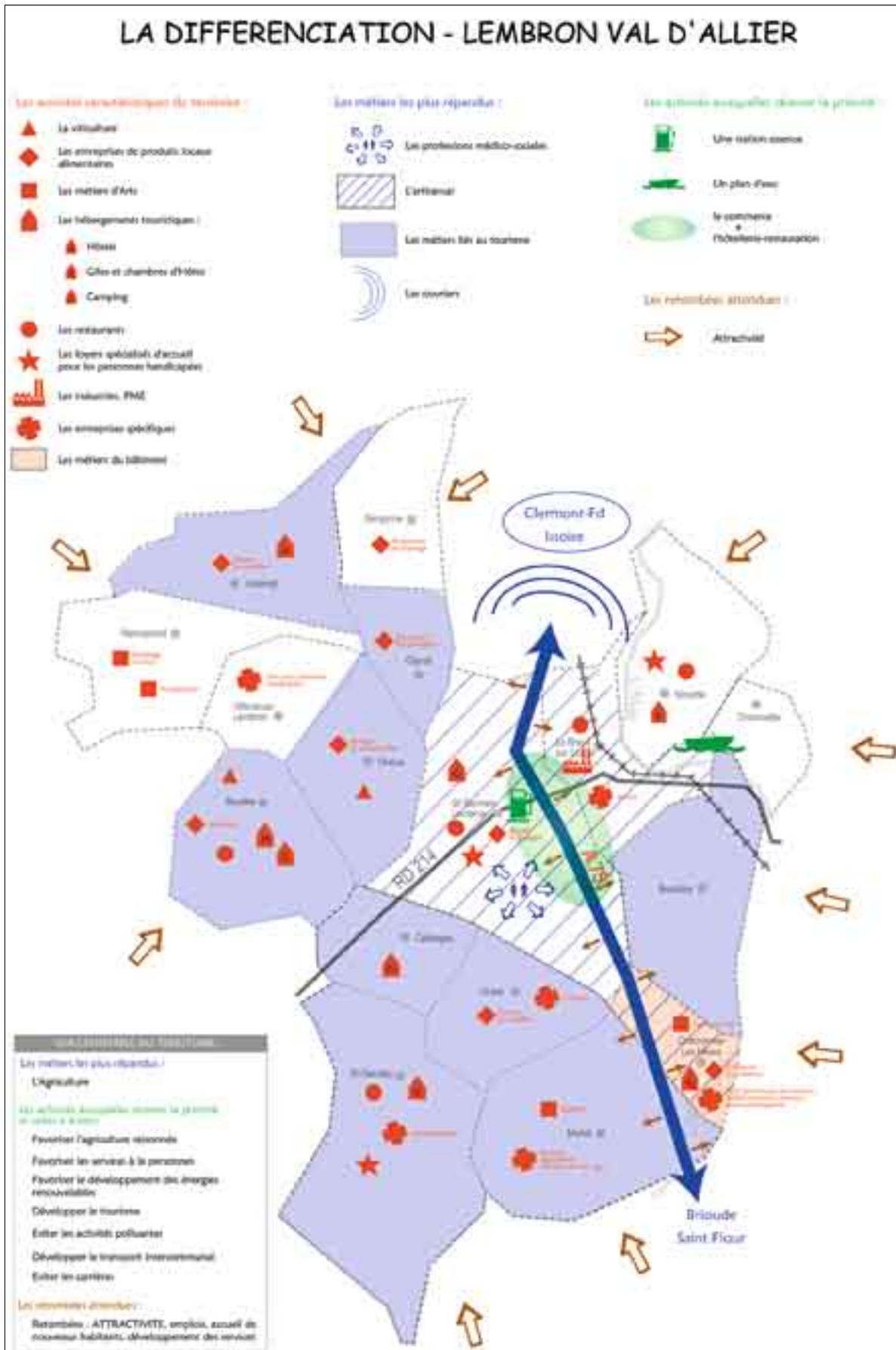
### Réaliser trois cartes intercommunales

Le travail consiste à remettre au propre les cartes réalisées par les différents groupes d'élus municipaux. Les techniciens réalisent trois cartes intercommunales, une par thématique (ouverture, transformations, différenciation).

Il s'agit d'un report des différents éléments cités par les élus. Cependant, les légendes dessinées spontanément par ceux-ci doivent être unifiées avec pour principes de distinguer :

- les localisations ponctuelles sont représentées par une icône. Celle-ci peut-être très schématique, rond, carré, triangle, ... et les icônes figuratives trop détaillées doivent être évitées ;
- les flux, les parcours, les mouvements sont représentés par des flèches appuyées de symboles + / - ;
- les phénomènes étendus sur une partie du territoire sont représentés par des aplats de couleur ou des trames (hachures, quadrillages, pointillés...);
- les influences (extérieures ou internes) sont représentées par des symboles polarisants (flèches concentriques), irradiants (étoiles, soleil, flèches excentriques), ou de propagation (fronts et ondes) ;
- les phénomènes touchant l'ensemble du territoire sont reportés en texte dans un encadré à côté de la carte ;
- les codes couleurs des questions sont conservés.

La carte ci-dessous est un exemple issu de l'expérimentation.



## Réaliser des fiches de restitution de l'auto-analyse

Ces fiches seront réalisées à partir des fiches de questionnement remplies par les élus lors de la phase d'auto-analyse communale et des maps faites lors des restitutions en plénière. Les animateurs doivent donc veiller à récupérer toutes les fiches support d'animation à l'issue des soirées d'auto-analyse.

Elles sont remises au propre selon une forme spécifique. Chacune des questions des trois thématiques fait l'objet d'une fiche, soit douze fiches au total. On dégage pour chaque fiche :

- la dominante dans les réponses apportées, les convergences, les éléments les plus cités ;
- les éléments isolés ;
- les points de désaccord ou de questionnement ;
- les opérateurs et les entrepreneurs repérés.

*Il ne s'agit pas encore d'une synthèse. Il s'agit d'organiser, sans interpréter et sans omettre, l'ensemble des réponses données par les élus en séance.*

Des chiffres clés, graphiques ou tableaux peuvent être apportés en complément s'ils sont disponibles.

## Phase 2 Atelier d'écoute active

Le but de cette phase est de permettre aux élus de recueillir le point de vue d'opérateurs du développement économique sur les dynamiques du territoire qui constituent des avantages ou des inconvénients pour les activités économiques. Les opérateurs sont invités à exprimer leur vision du territoire à partir de leur pratique professionnelle. Il s'agit de mobiliser leurs connaissances directes des entrepreneurs afin de compléter et de faire évoluer les représentations des élus sur leur territoire.

### Solliciter les opérateurs intervenants

Pour cette séance, il faut mobiliser dix à douze opérateurs (techniciens) du développement économique local. On s'appuiera d'abord sur ceux qui ont été cités au cours l'auto-analyse comme partenaires de l'accueil et des projets, puis on élargira selon les spécificités du territoire :

- consulaires, organismes d'aide au montage de projet et de financement, agence de développement, comité d'expansion ;
- les autres niveaux de territoire qui ont une action économique locale : Pays, PNR, département, Région ;
- des acteurs sectoriels : agence de tourisme, comité du tourisme, centres de formation, lycée professionnel, DGEFP, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, union régionale des Scop ;
- des approches « d'opportunités locales » : banquiers, comptables, agents immobiliers, logement social, armée (cellule d'aide au retour à la vie civile ou officier en charge de la vie sociale), etc.

Ils sont invités officiellement par courrier dès le lancement de la démarche sur le territoire mais doivent être contactés individuellement pour expliquer, motiver, argumenter et préciser la sollicitation qui leur est faite. Certains peuvent d'ailleurs être contactés avant l'invitation officielle, afin de vérifier s'ils estiment pertinent d'intervenir.

*Il faut bien leur préciser qu'ils sont attendus pour apporter leur point de vue à partir de leur pratique professionnelle, non pas pour réaliser une étude-diagnostic chiffrée, ni pour faire la promotion de leur organisme, ni pour faire le catalogue de leurs interventions.*

Les documents finalisés de restitution de la phase d'auto-analyse communale leur sont adressés le plus tôt possible.

### Modalités d'animation

La séance se déroule en trois séquences ; une restitution des résultats de la phase précédente, l'écoute du point de vue des opérateurs et, après une pause casse-croûte à l'issue de laquelle les opérateurs se retirent, une synthèse collective de ce que les élus ont entendu.

Tous les élus ayant participé aux phases communales sont invités ainsi que le conseil communautaire.

## La restitution de la phase précédente

Elle doit avoir été préparée avec le comité de pilotage afin que des élus puissent présenter chacune des trois cartes de restitution sans infliger à l'auditoire une lecture fastidieuse des fiches de restitution. Il s'agit de proposer une lecture vivante des cartes.

## L'écoute des opérateurs

Après avoir écouté la restitution des élus, les opérateurs intervenants ont chacun une dizaine de minutes pour donner leur point de vue. Ils interviennent successivement depuis la tribune sur la base du conducteur qui leur est proposé :

- deux phrases de présentation de leur mission ;
- compléments éventuels à apporter à la restitution à laquelle ils ont assisté ;
- les grands « profils types » d'entreprises ou d'entrepreneurs qu'ils rencontrent sur ce territoire ;
- les opportunités et freins du territoire pour ces entreprises ;
- ce qui peut aujourd'hui favoriser la création ou l'implantation d'entreprises sur le territoire ;
- les types d'activité qu'ils verraient bien s'y installer ou s'y développer.



Il n'y a pas d'échange, de questions, de débat avec la salle. Les élus sont en position d'écoute. Ils ont pour consigne de repérer et de noter sur une fiche vierge qui leur est fournie (annexe IV) :

- les points de convergence avec leur propre point de vue,
- les points de divergence,
- ce qui les étonne (ils ne savaient pas, ils n'y avaient pas pensé, etc.).

Chacun constitue ainsi son « rapport d'étonnement ».

## La synthèse collective

Après la pause (après remerciement des intervenants) les élus travaillent en petits groupes pour mettre en commun leurs rapports d'étonnement et les synthétiser. Les rapporteurs de chaque groupe restituent ensuite à l'ensemble des participants.

## Organisation

### Durée

3 h 30 en soirée : 18 h - 21 h 30 avec casse-croûte inclus.

### Salle

Les intervenants sont installés à une « tribune » en V ouvert sur la salle.

Des chaises en arc de cercle focalisé vers la tribune sont disposées dans la salle.

### Supports d'animation

- Les trois cartes de restitution de l'auto-analyse,
- les 12 fiches de restitution de l'auto-analyse,
- le courrier de sollicitation des opérateurs,
- la fiche rapport d'étonnement.



## Fil conducteur de la séance

5 minutes	introduction
15 minutes (3x5mn)	présentation des cartes de restitution
1h 50 (12x9mn)	tour de table des intervenants
30 minutes	pause casse-croûte et échanges
20 minutes	travail en groupes (4 à 5) pour mettre en commun et synthétiser les rapports d'étonnement
25 minutes (5x4mn)	restitution des rapporteurs et mise en commun du rapport d'étonnement sous forme de map
5 minutes	conclusion, annonce des suites

## Exploitation du résultat

Il faut d'abord remettre au propre sous forme de map les notes prises en séance afin de recueillir de la façon la plus exhaustive possible les points de convergence, de divergence et d'étonnement relevés par les élus. Ensuite, les points redondants sont rapprochés sur une branche de la map et reformulés en un axe commun tandis que les points isolés sont conservés à l'identique. Ce travail est fait principalement par Mairie-conseils, en lien avec les techniciens locaux. Chacun des points ainsi identifié révèle une caractéristique-clé du territoire en matière de dynamique économique. Croisés et enrichis avec les éléments des fiches restitution de l'auto-analyse communale, ils permettront de réaliser les « fiches caractéristiques du territoire » nécessaires pour le jeu d'accueil, et donneront les premiers éléments de synthèse pour élaborer la carte de synthèse des dynamiques économiques du territoire.

## Préparation des pièces du jeu d'accueil des entreprises

La phase suivante nécessite un matériel pédagogique important, préparé avec soin (des profils d'entreprises, une carte de synthèse des dynamiques du territoire, des fiches explicatives des caractéristiques du territoire), une vaste salle permettant de répartir les participants en « îlots » de petits groupes et une fréquentation large, de 60 à 90 personnes, voire plus.

### Les profils d'entreprises

Les profils d'entreprises sont une douzaine (annexe V). Ils ont été établis par Mairie-conseils à partir de descriptions d'entreprises existantes. Toutes les activités présentées existent et fonctionnent. Elles ont une réalité économique. Seules les caractéristiques personnelles et familiales des porteurs de projets ont été imaginées. La diversité des profils permet l'exploration d'un grand nombre de cas, et donc de besoins différents : création, extension ou reprise d'activité, porteur individuel ou société, issu du territoire ou venant de l'extérieur, secteurs d'activité classiques ou innovants, y compris dans les services, avec ou sans salariés, etc.

Page ci-contre : un exemple de profil, l'ensemble des profils sont réunis à l'annexe V.



Service Informations aux collectivités territoriales  
Mairie-conseils

Septembre 2009

## P1 - Profil d'entreprise : FruitBox

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### Description

---

#### Activité :

Transformation pour le compte de particuliers ou d'agriculteurs producteurs de fruits.  
Production et vente de jus et nectars purs ou multifruits.

#### Dirigeant :

Le porteur est un retraité, ancien ouvrier d'une distillerie. Il habite le territoire depuis de nombreuses années et souhaite en valoriser les productions locales en même temps que de s'assurer un petit complément de revenus.

#### Clientèle :

Pour la prestation de transformation : Agriculteurs et propriétaires de vergers ou de vignes.  
Pour la vente de jus embouteillés : tout publics, particuliers, insitutions, touristes, ...

### Besoins et opportunités recherchés

---

#### Pour vendre :

Le dirigeant assurera une vente directe sur le lieu de production et occasionnellement des ventes ambulantes sur des foires et marchés.

Il lancera une action commerciale auprès des propriétaires de vergers pour faire connaître sa prestation de transformation.

Il souhaite ensuite augmenter progressivement le nombre de points de vente en fonction de la capacité de production.

#### Pour produire :

L'atelier de transformation peut-être implanté dans un corps de ferme ou un local industriel, de préférence en location. Les conditions d'accès pour les livraisons et l'enlèvement des produits sont importantes, l'activité générera du passage.

Les nectars sont produits en mélangeant purée de fruits, eau de source et sucre. La qualité de l'eau (éventuellement une eau minérale) est primordiale.

3 à 4 emplois sont possibles à terme.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

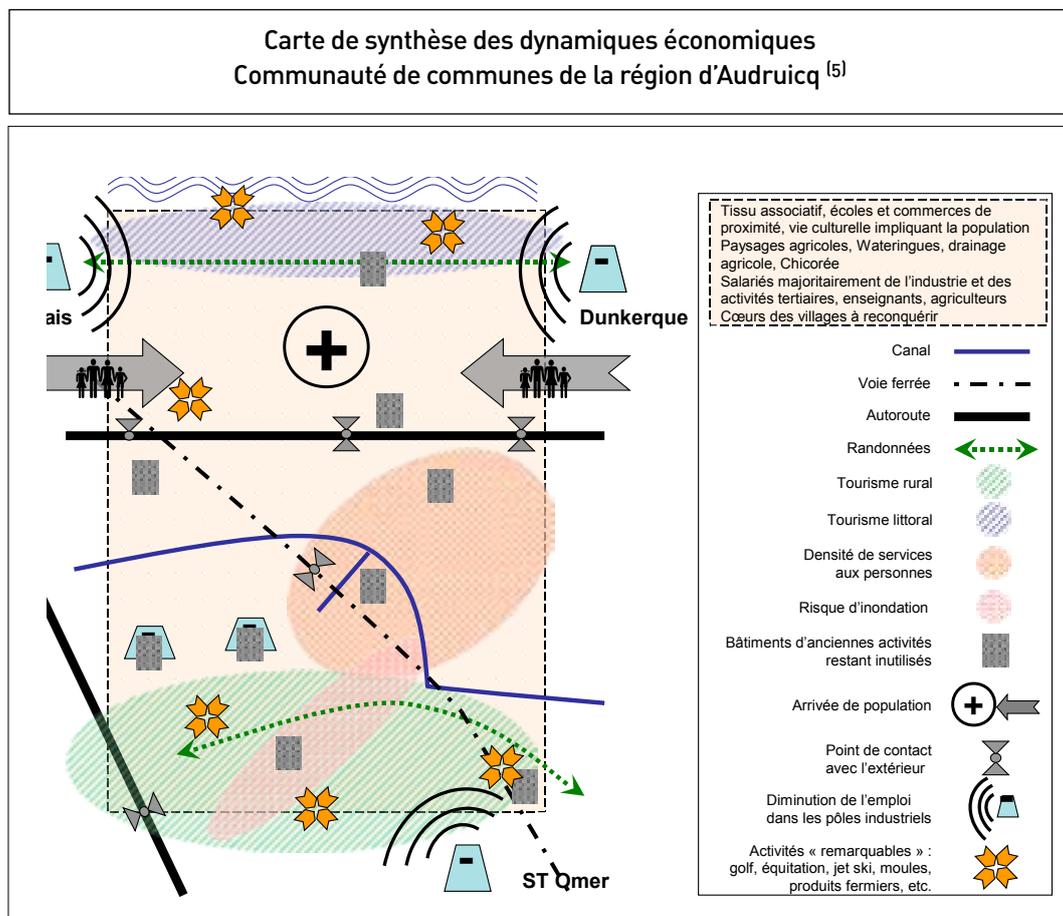
L'objectif est de rentabiliser l'activité et de créer quelques emplois. Le porteur de projet souhaite principalement contribuer au maintien des arbres fruitiers sur le territoire. Il est prêt à avoir recours à des contrats aidés pour des publics en insertion mais ne sait pas comment avoir accès à ses mesures. Il ne sait pas encore si son projet prendra un statut d'entreprise ou d'association et recherche des personnes intéressées à contribuer au projet.

Une diversification des bouteilles, étiquettes et emballages est souhaitée (« cuvées » événements, souvenir, cadeaux, assortiments) mais nécessite des partenariats (bouteilles originales, étiquetages, cartons, coffrets, valisettes, paniers ...) qui restent à trouver.

## La carte de synthèse des dynamiques

Cette carte de synthèse est construite à partir des trois cartes intercommunales ouverture, transformations et différenciation, réalisées durant la phase d'auto-analyse communale.

Elle a vocation à faire apparaître les caractéristiques spécifiques du territoire et son organisation spatiale. Il faut faire des choix, des amalgames, des regroupements, parfois même des exagérations. On pourrait sans doute faire le parallèle avec la démarche d'un dessinateur de caricatures. Celui-ci exagère tous les traits caractéristiques d'une personne mais, ce faisant, la rend immédiatement reconnaissable alors que l'image qu'il en donne est déformée. L'intention est la même dans la cartographie symbolique synthétique : donner une image, certes inexacte et déformée, mais immédiatement parlante, reconnaissable et différenciée.



La carte ci-dessus a été réalisée à titre d'exemple. Signalons d'abord qu'un logiciel de bureau-tique des plus répandus a suffi pour la dessiner. Sa réalisation ne nécessite aucun équipement particulier.

L'objectif d'une synthèse est d'aller à l'essentiel. C'est-à-dire qu'il faut accepter de perdre du détail, de simplifier, de globaliser et donc de choisir ce qu'on garde et ce qu'on écarte, de hiérarchiser. Aller à l'essentiel, c'est aussi faire apparaître clairement des structures qui organisent, qui portent des tendances, qui orientent des mouvements, qui sont des causes premières dont d'autres phénomènes découlent.

(5) Réalisée par nos soins à l'issue de l'expérimentation, elle n'a pas été introduite dans la version initiale de la démarche et n'a pu être analysée et discutée avec les acteurs du territoire.

Les éléments que nous choisissons de retenir comme essentiels sont déterminés par notre approche du développement économique local (cf. page 10) ; ceux qui vont être les plus porteurs de différenciation, de ciblage, d'effets de levier, de création d'activités, d'accueil, d'occasions d'aller au-devant, d'opportunités d'assemblages, d'irrigation...

Le résultat de la phase précédente permet également d'identifier des caractéristiques essentielles. Qu'elles aient suscité la convergence, la divergence ou l'étonnement, les caractéristiques qui auront été relevées par les élus dans le discours des opérateurs seront significatives.

### Quelques recommandations pour élaborer la carte de synthèse

On regarde alors sous cet angle les trois cartes réalisées aux précédentes étapes (ouverture, transformation, différenciation) pour en tirer « l'essentiel ».

Dans un premier temps, il faut **poser le « fond commun » du territoire.**

Il s'agit ici de réunir dans un cartouche reporté en légende de la carte, les éléments les plus redondants, ceux que l'on trouve partout sur le territoire (et parfois sur d'autres). Ils sont symbolisés par la trame d'arrière-plan de la carte.

Puis on place les axes majeurs de déplacement et, s'il y a lieu, d'autres éléments organisant fortement l'espace (une zone de risque d'inondations dans l'exemple).

Ensuite, il s'agit de **procéder à des rapprochements, des regroupements** qui permettent de globaliser. On le fait de deux manières : par proximité puis par ressemblance.

Les rapprochements par proximité géographique amènent à identifier des zones, des aplats, des « poches ». À l'intérieur de ces espaces, on trouve une densité plus forte de quelque chose (par exemple : tourisme, services à la personne...).

Les rapprochements par ressemblance amènent à construire des catégories que l'on pourra nommer et représenter par un symbole.

Par exemple, la qualité de « point de contact avec l'extérieur » est ici un point commun entre la gare et les échangeurs autoroutiers (mais elle aurait pu ailleurs s'appliquer à un musée ou un centre de formation).

Un corps de ferme abandonné, la friche d'une fonderie et une sécherie de chicorée désaffectée ont en commun d'être d'anciens lieux d'activité qui n'ont plus d'usage ; ce sont potentiellement des lieux à réinvestir.

Et quel point commun y-a-t-il entre un golf, un centre équestre, la production de moules, un élevage d'autruches, un autre de lamas, une minoterie et un point de vente à la ferme de fromages de chèvre ? Ce sont des activités remarquables à l'échelle de ce territoire. Remarquables parce qu'elles attirent des visiteurs venant de loin, parce qu'elles portent une autre image du territoire, parce qu'elles sont originales, authentiques ou atypiques. Elles ont d'ailleurs également en commun d'être liées aux loisirs et aux plaisirs, ce qui peut faire sens pour renouveler l'image du territoire.

Enfin, il s'agit de **montrer les grandes évolutions**, ce qui augmente ou diminue, disparaît ou se développe.

On n'hésitera pas à mettre en évidence des évolutions extérieures au territoire, dans des pôles voisins où plus lointains. L'arrivée de nouvelles populations est toujours un fait marquant pour un territoire rural et une première approche de l'évolution de l'emploi et des activités révèle assez vite les grandes mutations en cours (déclin de l'emploi industriel et développement des services et loisirs).

## Les fiches caractéristiques du territoire

Ces fiches sont réalisées à partir des fiches de restitution de l'auto-analyse et de la map de l'écoute active.

Comme la carte, les fiches reprennent les réponses à la grille d'auto-analyse communale, complétée et réorganisée en fonction des résultats de la soirée d'écoute des opérateurs. Ainsi, on disposera au minimum de 12 fiches mais de préférence d'une trentaine. Chaque fiche doit donc porter sur une affirmation unique. Elle doit avoir un titre explicite qui permet de comprendre immédiatement son objet.

Par exemple, les réponses à la troisième question concernant l'ouverture (« Que proposez-vous aux porteurs de projets pour les accueillir ? ») peuvent générer, après la prise en compte du regard des opérateurs, plusieurs fiches caractéristiques :

- O3.a : « Une forte envie d'entreprendre dans la population locale qui trouve difficilement un accompagnement de proximité » ;
- O3.b : « Un partenariat effectif entre les opérateurs qui reste peu lisible pour les élus locaux » ;
- O3.c : « Des modalités de prise de contact avec les nouveaux habitants très disparates selon les communes » ; etc.

Les fiches sont réalisées en format A5 cartonnées, permettant une manipulation facile et un repérage visuel rapide. Leur contenu type peut être structuré selon le plan de la fiche donnée en exemple ci-dessous (réalisé par nos soins à titre d'illustration).

<b>Code et mot clé de la grille d'auto-analyse</b>	<b>D3.a : Savoir-faire répandus</b>
<b>Titre :</b>	<b>UNE TRES GRANDE STABILITE DE LA MAIN D'ŒUVRE LOCALE</b>
<b>Description :</b>	Le territoire est vu comme « rural et industriel » par les élus comme par l'extérieur. Son image externe est plutôt négative. Les savoir faire les plus répandus sont les ouvriers de l'industrie des métaux, de l'ameublement et la forêt. Avec le salaire moyen le moins élevé du département, un déficit de qualification de la main d'œuvre est constaté ainsi qu'un manque d'attractivité du territoire pour les cadres. L'implication et la fidélité des ouvriers à leur travail sont reconnues par les grandes entreprises industrielles implantées de longue date sur le territoire. Il y a très peu de renouvellement des salariés et la formation est assurée en interne aux grandes entreprises. L'offre de formation professionnelle par des organismes de formation autonomes est quasi-inexistante.
<b>Evolution :</b>	L'âge moyen des ouvriers augmente ; Les plus grosses entreprises industrielles ont des projets d'extension et de développement créateur d'emplois. Quelques PME de pointe se sont créées sur des niches industrielles.
<b>Etat d'avancement (pour les projets)</b>	L'idée de favoriser les développements en réseau (Cluster) des entreprises du meuble en bois massif a été émise.
<b>Acteurs concernés : (financeurs / opérateurs / prescripteurs / entrepreneurs)</b>	Communauté de communes, Conseil Général Pôle Emploi Acteurs de la formation professionnelle à identifier.
<b>Documents de référence :</b>	Aucun.
<b>Localisation (cartographique s'il y a lieu)</b>	

# Phase 3 Le jeu d'accueil des entreprises

Le principe du jeu d'accueil des entreprises est de faire étudier à des groupes d'élus un profil d'entreprise et d'apprécier comment les caractéristiques du territoire peuvent constituer des freins ou des opportunités pour son implantation et son développement.

C'est un moyen d'analyser le territoire à partir d'une mise en situation virtuelle mais réaliste. Il fonctionne par une confrontation, un croisement, entre les caractéristiques du territoire et des opportunités d'implantation ou de créations d'entreprises.

Il s'agit pour les participants de s'interroger sur la capacité du territoire à répondre aux besoins d'une entreprise et à lui offrir des opportunités de développement. Les participants vont ainsi porter un regard plus réaliste sur les forces et les faiblesses du territoire, et ses améliorations possibles. Ce faisant, on cherche à dépasser le discours général sur les avantages et inconvénients du territoire.

En effet, au cours du jeu, les élus vont vérifier en quoi les caractéristiques du territoire peuvent effectivement constituer des opportunités pour telle ou telle entreprise. Des caractéristiques vues jusque-là comme banales ou insignifiantes peuvent se révéler des ressources déterminantes pour la création ou le développement de certaines activités économiques.

Le jeu d'accueil des entreprises permet alors d'introduire de la créativité. Il fait une place à ce qui n'existe pas encore, à ce qui pourrait être. Sans cela, la démarche risquerait d'être confinée à l'analyse de l'existant, souvent dominée par la conscience des problèmes et des manques, sans perspective d'amélioration et de valorisation des ressources.

Finalement le jeu d'accueil des entreprises est particulièrement adapté pour apporter de la synthèse, pour inciter à faire des liens et pour introduire de la créativité. Ce sont là trois apports déterminants pour cheminer vers une vision stratégique du territoire.

## Modalités d'animation

### Restitution de la phase précédente et présentation du matériel de jeu

La carte de synthèse et les fiches caractéristiques sont présentées en séance plénière, en introduction au jeu. Cette présentation permet de restituer les productions des phases précédentes. Les réactions, les questions, les propositions complémentaires sont ensuite recueillies durant un temps d'échange avec les participants.



Le jeu est ensuite lancé en explicitant les consignes et le timing. Les profils, questions et schémas pour les réponses sont distribués à chaque table. Les animateurs rappellent la nécessité absolue de produire le schéma d'analyse.

Ils insistent sur le fait que les autres groupes ne connaissent pas leur profil et que chaque groupe doit donc veiller à la clarté de sa restitution.

Les animateurs circulent ensuite dans les groupes pour expliciter le fonctionnement du jeu selon les besoins. Ils ne doivent pas intervenir dans l'apport d'idées, ni faire de commentaires sur ce qu'ils entendent : ils sont facilitateurs, ils explicitent et relancent les échanges, encouragent le relevé le plus précis de tout ce qui se dit en évitant de faire une sélection a priori.

## Le déroulement aux tables de jeu

Chaque table désigne un rapporteur qui restituera l'analyse du profil d'entreprise.

Le profil d'entreprise de la table de jeu est lu à haute voix pour l'ensemble du groupe.

Les cinq questions sont également relues avant d'être traitées une par une.

Les réponses sont reportées dans le schéma d'analyse en précisant les fiches caractéristiques sur lesquelles elles s'appuient.

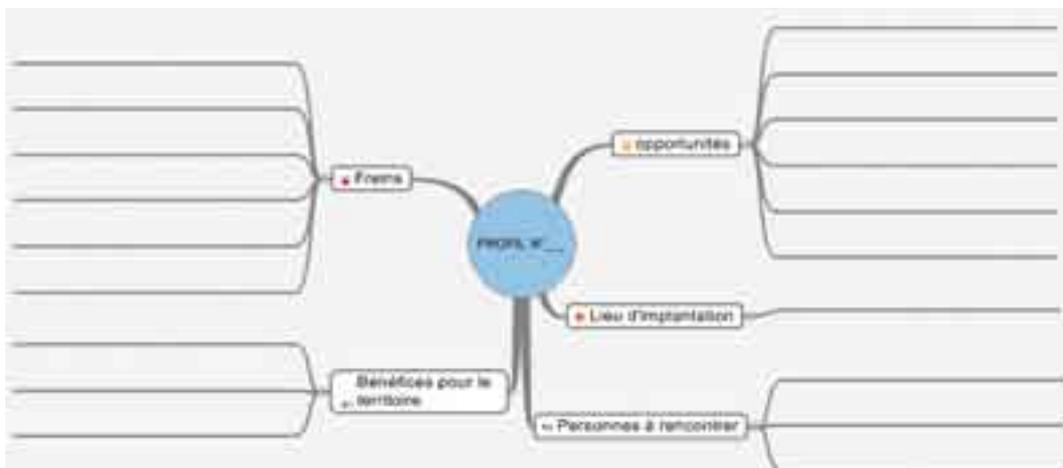
## Le but du jeu pour les participants

Réunis en groupe de six à huit, les élus participants se voient confier un profil d'entreprise. Ils ont pour consigne d'analyser les conditions d'implantation, de création et de développement de cette entreprise à partir de cinq questions.



- En vous basant sur les caractéristiques du territoire, faites une offre argumentée pour convaincre cette entreprise qu'elle trouvera ici les opportunités dont elle a besoin pour son implantation et son développement.
- En vous basant sur les caractéristiques du territoire, alertez cette entreprise sur les difficultés, les risques, les freins qu'elle pourrait rencontrer ici.
- Indiquez-lui un lieu possible d'implantation.
- Proposez quelques personnes que vous lui ferez rencontrer pour faciliter son intégration locale.
- Quels seraient les principaux bénéfices de cette implantation pour le territoire ?

La formulation des réponses se fait à l'aide d'un schéma qui facilite ensuite la restitution (cf. annexe VI).



## Organisation

### Durée

La séance dure trois heures et demie en soirée, idéalement de 18h à 21h30 avec une pause casse-croûte d'une demi-heure (prévoir du très rapide : sandwich, quiches, pizzas, etc.). L'horaire de démarrage doit être respecté, le respect du timing en général étant un élément clé de réussite.

### Salle

Tous les élus ayant participé aux phases précédentes sont invités. Ils sont répartis en dix à douze tables de jeu de six personnes minimum.

### Supports d'animation

À remettre à chaque participant :

- la carte de synthèse des dynamiques économiques,
- les fiches caractéristiques du territoire.

À remettre à chaque table de jeu :

- une des 12 fiches profils d'entreprises,
- les cinq questions pour l'analyse des conditions d'implantation de l'entreprise,
- le schéma de restitution des réponses.

Pour la restitution :

- éventuellement un visuel pour coller les fiches utilisées.



### Fil conducteur de la séance

1 heure	<b>introduction et présentation de la séance par Mairie-conseils</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- bref rappel de l'objet de la démarche</li><li>- présentation de la carte de synthèse et des fiches</li><li>- échanges avec les participants</li><li>- explication des modalités et mise en place des groupes de jeu</li></ul>
1 heure	<b>travail en tables de jeu, chacune à partir d'un « profil d'entreprise » et des fiches caractéristiques du territoire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 5' découverte analyse du profil</li><li>- 5' appropriation du questionnaire</li><li>- 40' analyse des caractéristiques au regard du profil</li><li>- 10' report des réponses sur le schéma</li></ul>
30 minutes	<b>pause casse-croûte (buffet rapide, voire sandwichs)</b>
12 x 5 minutes 1 heure	<b>chaque rapporteur de table présente l'analyse de son profil d'entreprise</b> + prise de note en map par les animateurs
5 minutes	<b>rappel de la suite de la démarche et de l'utilisation qui sera faite de la production de la séance</b>

## Exploitation du résultat

Toutes les analyses de profils sont reportées sur une map d'ensemble. On regarde ensuite a façon dont les éléments issus du jeu de territoire se répartissent sur chacune des branches.

### **Freins et opportunités**

Dans la map d'ensemble, on identifie les caractéristiques du territoire qui ont été fréquemment citées comme « opportunité » pour les entreprises et celles qui ont été fréquemment cités comme « frein ». Les premières pourront constituer des arguments pour l'offre du territoire. Les secondes pointent les points d'amélioration à travailler. On repère aussi les caractéristiques parfois citées comme frein et parfois comme opportunité, qui marquent des interrogations à approfondir.

### **Les bénéfices possibles**

Cette branche permet de préciser les bénéfices possibles pour le territoire de certains types d'activité. Ils seront ensuite à croiser avec les réponses apportées en phase 1 à la question « le développement économique aura réussi si ... ». Ce recoupement permettra de préciser les objectifs de la politique de développement économique à construire : ce qui contribue le plus au développement, ce qui s'inscrit dans les transformations souhaitées, etc.

### **Les lieux d'implantation**

La map d'ensemble fait ressortir l'existence de lieux stratégiques ou, au contraire, leur manque.

### **Les personnes ressources**

Les éléments regroupés sur cette branche font apparaître des personnes « relais », d'éventuels facilitateurs, qu'il pourra être bénéfique de mobiliser dans le cadre d'une stratégie de développement économique. On peut également identifier les activités dont l'intégration pourra être facilitée par le tissu existant.

# Phase 4 Les entretiens élus - chefs d'entreprise

Dans cette phase, le fait de faire aller des binômes d'élus (ou élu - technicien) à la rencontre d'entrepreneurs est déjà un but en soi. C'est une manière de mettre concrètement en œuvre le principe d'aller « au-devant ».

Il s'agit également de recueillir le point de vue d'entrepreneurs locaux sur les opportunités et freins du territoire lors de la création, de l'implantation ou du développement de leur activité, de les faire s'exprimer sur leur vision du territoire à partir de leur expérience. On continue ainsi de compléter et de faire évoluer les représentations des élus sur leur territoire.

## La sélection des entrepreneurs

Ils sont à choisir principalement parmi ceux repérés dans la phase d'auto-analyse communale (activités caractéristiques, originales, récemment créées ou implantées, etc....).

Il ne s'agit pas de constituer un échantillon représentatif au sens statistique du terme mais d'illustrer une diversité de situations. On cherchera notamment à questionner, entendre et écouter, au moins :

- un chef d'entreprise créée depuis moins de deux ans ;
- un chef d'entreprise venue s'installer depuis moins de deux ans ;
- un chef d'entreprise qui a repris une activité (ou un emplacement) ;
- un chef d'entreprise ancienne du territoire (implantée depuis plus de 15 ans) ;
- un entrepreneur indépendant, sans salariés.

On veillera également à aborder des secteurs d'activité variés : commerce, hôtellerie-restauration, agriculture et agro-alimentaire, services, tourisme, artisanat, industrie... et à interroger si possible des entrepreneurs femmes et hommes.

## L'organisation des binômes

Les entretiens avec les entrepreneurs seront réalisés par des binômes d'élus (ou élu-technicien). Chaque binôme sera composé d'un membre du comité de pilotage local de la démarche (ou du technicien) et d'un élu ayant participé aux phases précédentes. Chaque binôme peut conduire un ou plusieurs entretiens selon ses disponibilités.

Il n'est pas souhaitable qu'un élu ait une activité professionnelle en lien avec l'activité de l'entrepreneur qu'il interviewe.

Un élu ne doit pas interviewer un entrepreneur de sa commune ni quelqu'un qu'il connaît déjà.

## Modalités de conduite des entretiens

Il ne s'agit pas de réaliser un « audit » de l'entreprise ni de faire le bilan des plaintes et doléances. Il s'agit de faire s'exprimer l'entrepreneur sur les opportunités et freins que présente le territoire pour son activité ainsi que sur ces projets puis de recueillir sa vision, plus largement, sur l'attractivité du territoire et d'éventuels secteurs porteurs.

## La grille d'entretien

L'entretien s'organisera autour de cinq thèmes qui peuvent être communiqués à l'entrepreneur lors de la prise de rendez-vous (cf. annexe VII).

### 1. Ancrage local

Qu'est ce qui a motivé la création ou l'implantation de votre entreprise sur ce territoire ?

### 2. Freins et opportunités

Lors de votre installation et au cours de votre développement, quelles ont été les facilités, quels ont été les points forts du territoire ? À quelles difficultés propres à ce territoire avez vous été confrontés ? Quels sont les freins et opportunités de ce territoire pour votre entreprise ?

### 3. Projets

Souhaitez-vous développer votre activité ? À quelles conditions pourriez-vous le faire ici ?

### 4. Attractivité

Qu'est ce qui, selon vous, pourrait favoriser la création ou l'implantation future d'entreprises sur le territoire ?

### 5. Secteurs porteurs

Quels types d'activités verriez-vous bien s'installer ou se développer ici ?

## Quelques principes pour une écoute active

Avant tout remercier l'interlocuteur pour avoir accepté le rendez-vous, le rassurer sur le temps qu'on va lui prendre, lui (re)dire qu'on est là pour écouter son point de vue sur le territoire, qu'il contribue ainsi à une démarche de réflexion des élus engagée depuis plusieurs mois. Résumer brièvement les étapes précédentes et annoncer la restitution finale à laquelle l'interlocuteur sera invité.

Ensuite poser les questions (une seule à la fois !) comme elles sont écrites et ne plus parler en attendant la réponse. Accepter qu'il y ait un temps de silence après l'énoncé de la question : c'est normal, la personne réfléchit et prépare mentalement sa réponse. Il faut respecter ce silence, c'est un temps de maturation de la réponse. Il faut attendre et ne surtout pas vouloir « combler le vide ».

Une fois que l'interlocuteur parle, il ne faut pas l'interrompre, ni réagir à son propos, ni le compléter, ni le confirmer, ni l'infirmier. Il faut entendre ce qui est dit comme la vérité de cette personne à ce moment là. Montrer son attention par le regard, des hochements de tête, des « hmm, hmm » encourageants, etc.

Durant l'entretien, alterner écoute et prise de notes : noter après avoir écouté, ne pas chercher à tout noter en écoutant (il est difficile de bien faire deux choses en même temps !).

Utiliser des formules ouvertes pour les éventuelles relances ou demandes de précision : « C'est-à-dire... » « Qu'entendez-vous par là... » « Pour quelles raisons dites-vous cela... » « En quoi cela vous semble-t-il important... ».

Guider l'interlocuteur pour qu'il reste concret, à partir de son expérience, et ne parte pas dans des généralités englobantes et imprécises : « Pouvez-vous donner un exemple... » « À quel moment est-ce arrivé... » « En quoi cela a-t-il touché votre entreprise... »

Proposer des reformulations pour s'assurer qu'on a bien compris et/ou remettre l'interlocuteur dans le sujet s'il s'en écarte : « Si j'ai bien compris, vous nous dites que... » « Finalement, selon vous... » « Pour vous l'important c'est que... »

Veiller au temps : cinq à sept minutes par thème.

Après avoir abordé les cinq thèmes dans le temps annoncé, on peut proposer une ouverture large si l'interlocuteur dispose encore de temps : « Souhaitez-vous nous dire autre chose pour contribuer à notre réflexion ? »

## **Durée**

45 minutes à une heure par entretien. Une dizaine d'entretiens au moins sont à prévoir sur deux à trois semaines.

## **Exploitation du résultat**

Les réponses sont regroupées selon le plan d'entretien, thème par thème, sans sélectionner mais en précisant les éléments souvent cités et ceux qui sont plus rares.

Une réunion du comité de pilotage avec l'ensemble des binômes ayant participé aux entretiens permet ensuite de valider leur restitution et de recueillir le ressenti des participants.

# Phase 5 Synthèse

## de la démarche et formalisation des marges d'initiative

Le travail de synthèse doit être préparé par les techniciens mais il est essentiel que le comité de pilotage contribue à l'analyse et à la mise en perspective des résultats de la démarche (annexe VIII). Cette phase est une séquence d'animation du comité de pilotage local qui se déroule en deux temps.

### Croisements et consolidation générale des résultats

Il s'agit d'abord de consolider une liste des dynamiques locales du territoire qui font opportunité ou frein pour les activités économiques. Le groupe analyse ainsi comment le point de vue des entrepreneurs s'articule avec celui des opérateurs et des élus (en particulier les thèmes 1 et 2 des entretiens : ancrage local, freins et leviers). Les points de convergence se trouvent-ils confortés ? Des points d'étonnement se trouvent-ils confirmés pour devenir finalement des convergences ? Des points qui faisaient divergence se trouvent-ils finalement partagés ? De nouveaux éléments à prendre en compte apparaissent-ils ?

Ensuite les projets du territoire sont rapprochés de ceux des entreprises et de leurs suggestions concernant l'attractivité du territoire et les secteurs porteurs.

Enfin, le groupe revient sur les buts visés par la stratégie de développement économique. Les « critères de réussites » cités dans la phase 1 (auto-analyse communale) sont confrontés avec les « bénéfices possibles » cités dans la phase trois (jeu d'accueil des entreprises). Les buts reformulés à l'issue du rapprochement pourront servir ensuite de critères pour hiérarchiser les « marges d'initiative » issues de la démarche.

### Mise en perspective et formulation des marges d'initiative

La liste consolidée des freins et opportunités est reportée dans un tableau, en première colonne.

La seconde colonne reprend les projets du territoire et les projets, suggestions, idées de secteurs porteurs émis par les entreprises.

La mise en perspective de ces éléments se fait par une lecture en ligne du tableau ainsi constitué. Elle permet de faire ressortir des marges d'initiative qui prennent appui sur des constats partagés, en même temps qu'elles prolongent ou complètent les projets de la collectivité et qu'elles soutiennent les projets des entreprises.

Le tableau avec les deux premières colonnes remplies et la troisième colonne vierge sert de support de travail pour le comité de pilotage qui propose, en séance, la formulation des marges d'initiative.

Les exemples ci-après ont été réalisés par les territoires de l'expérimentation.

Points de convergence des points de vue des différents acteurs	Projets communaux et intercommunaux du Territoire	Projets d'entreprises
<p><b>Accompagner le développement des entreprises existantes :</b></p> <p>Ne pas tout miser sur un développement unique ou isolé</p> <p>Mettre à l'échelle d'initiatives d'entreprises</p> <p>Mettre à l'accompagnement administratif et financier des entreprises existantes</p> <p>Mettre en cohérence de la Communauté de Communes par les entreprises dans action d'été Biodiversité</p> <p>Mettre en cohérence de certains projets aux questions de transition de l'ère agricole</p>	<p>Développement d'un site d'activités d'entreprises : zones artisanales, regroupement commercial de Châtourenis et village d'entreprises situés sur le Parc d'Activités du Centre</p> <p>Action en cours en partenariat avec le Pays Basco (VIA d'Albas, la CCI et le CMA afin de favoriser l'accompagnement à la transition agricole d'entreprises)</p> <p>Accès intercommunal des points de gué : accompagnement et utilisation avec les entreprises touristiques.</p>	<p>Développer les projets d'entreprises sur le territoire</p> <p>Mettre en cohérence certains sur le territoire</p> <p>Favoriser l'accompagnement administratif et financier des entreprises</p> <p>Favoriser le développement d'activités non conventionnelles à cette époque</p>

**Marge d'initiative :**

*Renforcer et Développer le rôle d'animation économique de la Communauté de Communes en partenariat avec les organismes économiques (Pays, CCI, CMA, Comité d'Expansion Economique, PPE...)*

- Favoriser et renforcer l'accueil de porteurs de projets.
- Modules de formations avec des thématiques définies en fonction des besoins des entreprises (marchés publics, transmission-reprise, localité, aides financières...)
- Actions de communication en faveur des entreprises du territoire (visite d'entreprises, agenda des entreprises de la Communauté de Communes...).

23

Restitution de la démarche le 02 avril 2009 à Bauilhonnac

---

**5. Bilan de la vision partagée entre élus locaux, professionnels et entrepreneurs**

---

L'auto diagnostic de territoire (vision des élus locaux), les regards croisés avec les entreprises locales et avec les professionnels du développement territorial ont permis de dégager des points de convergence et un diagnostic commun. Ces points de convergence ont été croisés par les projets actuels de la Communauté de communes et les pistes de développement proposées par les entrepreneurs rencontrés.

Projets / Pistes de réflexions	Projets développés par la Communauté de communes Piémont d'Alaric	Projets / Pistes de développement proposé par les entrepreneurs
<b>Points communs sur le diagnostic territorial</b>		
<i>Positionnement entre Carcassonne et la Méditerranée</i>	-ZAE : projet visant à développer un pôle artisanal et commercial sur Capendu, en exploitant l'axe de passage de la RD6113, principal atout pour le développement économique du territoire.	
<i>Echanges entre les entreprises</i>	-Annuaire d'entreprise à l'étude -Club des entreprises	-Développement d'un service d'aide aux entreprises (secrétariat d'entreprises ; aide au montage de dossiers...) -Développement d'un réseau d'entreprises locales
<i>Valorisation des produits du terroir</i>	-Lieu de vente de produits locaux ; -Manifestation Trésors d'Alaric	-Développement de l'oénotourisme ; -Lieu de vente des produits viticoles ; -Sensibilisation aux produits du vin
<i>Développement touristique</i>	-Point d'information touristique ; -Structuration de sentiers de randonnées et de VTT ; -Lieu de vente de produits locaux	-Développement de la randonnée et de l'oénotourisme, -Création d'aires de camping cars, -Création d'une image touristique du territoire en tant que destination ; -Développement de produits touristiques ; -Création d'un point d'information touristique

12

# Phase 6 Restitution des marges d'initiative et orientations

Pour conclure la démarche de réflexion collective, il faut restituer à tous les participants l'autodiagnostic composé à partir des différents points de vue recueillis. Les marges d'initiative repérées sont alors présentées, ainsi que les projets en cours y répondant et les ambitions pour l'avenir. Tous les élus ayant participé aux phases communales et intercommunales, les opérateurs et les entrepreneurs sont invités.

## Le travail préparatoire

1. Valider en bureau ou en conseil communautaire les marges d'initiative identifiées durant la phase précédente avec le comité de pilotage de la démarche.
2. Constituer un dossier récapitulatif de la démarche à distribuer aux participants en fin de soirée de restitution. Ce dossier sera la mémoire de la démarche et un fonds d'information commun aux élus et acteurs. Il reprendra les documents produits :
  - les 3 cartes ouverture, transformation, différenciation ;
  - la map d'écoute des opérateurs ;
  - la carte de synthèse des dynamiques et les fiches caractéristiques ;
  - la map d'analyse des profils d'entreprises (accompagnée d'un court texte d'explication de la manière dont elle a été produite afin d'en faciliter la lecture) ;
  - la synthèse des entretiens avec les entrepreneurs ;
  - la synthèse des orientations économiques et des marges d'initiative du territoire.

## Modalités d'animation

### Première partie : rappel des éléments produits

Pour chaque phase (auto-analyse communale, écoutes des opérateurs, jeu d'accueil des entreprises intercommunal, entretiens avec les entrepreneurs), Mairie-conseils rappelle brièvement les intentions et la méthode, un élu présente les points clés à retenir, un autre élu présente quelques éléments de ressenti, comment cela a été vécu.

On peut pour chaque partie faire intervenir deux élus différents (soit dix au total) afin de multiplier les différentes prises de paroles et de montrer l'ampleur de la concertation effectuée.

### Seconde partie : les marges d'initiative et les ambitions économiques

Présentation par le président et/ou le(s) vice-président(s) (ou délégués) concerné(s) des points de convergence issus de la démarche et des marges d'initiative et ambitions qui y répondent.

## Organisation

### Salle

Disposition classique de type réunion d'information.

### Durée

Deux heures en soirée (idéalement 18h - 20h) + buffet-repas.

### Conducteur

Première partie : 1h30. Environ 3 x 5 minutes par phase.

Seconde partie : 30 minutes.

# Résultats et évaluation de l'expérimentation

# 1. Principes et modalités d'évaluation de la démarche

## L'évaluation au fil de l'eau : les débriefings

Le principe du débriefing est d'analyser à chaud les résultats produits au lendemain de chaque soirée de concertation. Les débriefings regroupent durant deux heures deux ou trois membres du comité de pilotage, le technicien et les animateurs Mairie-conseils.

Ces temps permettent une relecture du déroulement de chaque soirée :

- dans la forme il s'agit d'analyser le fonctionnement des groupes de travail, la prise de parole ainsi que le déroulement de l'animation ;
- sur le fond il s'agit de relever les propositions marquantes et les idées qu'elles suscitent.

Un tour de table est organisé en commençant par les élus. Leurs propos sont notés au plus près de ce qui est entendu ; ces éléments viendront enrichir l'exploitation du matériel réalisé.

L'analyse des autres participants au débriefing est également notée, distinctement de celle des élus afin de dissocier l'apport du comité de pilotage élu et l'apport techniciens-animateurs de la démarche. D'une manière générale, les apports des élus pendant les débriefings ont été riches et précieux car souvent porteurs de pistes d'action pour la suite.

Par ailleurs, ce temps d'analyse de la démarche par les animateurs et techniciens a permis d'améliorer l'ingénierie, favorisant en creux des orientations pour les animations à venir quand certaines directions de la réflexion ont été peu ou pas investies (question mal posée ou mal expliquée...). En effet, les résultats induits ou l'absence de résultats peuvent signaler à la fois un défaut d'animation, un blocage des élus, ou une méconnaissance de certains aspects.

## L'évaluation finale : la co-évaluation

La co-évaluation est une évaluation collective. Elle permet d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs formulés par les concepteur-animateurs de la démarche et laisse une grande part à la proposition d'objectifs et d'attentes formulés par les élus membres du comité de pilotage et les techniciens associés (annexe IX).

À chaque item un code d'appréciation en quatre valeurs à attribuer est proposé : -- / - / + / ++. Il est complété par une plage observations qui permet d'argumenter la valeur attribuée, et par une plage de recommandations pour l'organisation future de la démarche.

Ainsi la grille d'évaluation transmise comprend un volet de questions ouvertes :

- l'appréciation globale des cinq phases de la démarche,
- « vos attentes et objectifs à l'origine de la démarche »,
- « les effets induits non attendus à l'issue de la démarche ».

La grille comprend également quatre items qui correspondent aux objectifs initiaux des concepteurs-animateurs :

- redécouvrir le territoire et son environnement : changer son regard et croiser les différents points de vue,
  - explorer les orientations, innovations, marges d'initiative possibles,
  - favoriser une expérience de réflexion collective et d'intégration intercommunale,
  - proposer un outil de préparation aux décisions pour les élus.
- Chaque communauté de communes a administré en interne l'évaluation puis a restitué les résultats des travaux par courriel.

## 2. L'appréciation des phases de la démarche par les quatre territoires

### La phase d'auto-analyse communale

#### Les objectifs et les modalités de la séquence

L'objet de cette première séquence était de faire réaliser un état des lieux des dynamiques économiques par un groupe d'élus communaux et intercommunaux.

Cette séquence s'est organisée en deux ou trois soirées selon la taille des intercommunalités qui ont procédé par regroupement de communes, rassemblant pour chaque soirée entre 20 et 30 élus.

Toutes les soirées s'organisent selon le même format sur une durée globale de trois heures (18h30-21h30) : deux temps forts s'articulent autour d'une courte pause repas conviviale d'une demi-heure :

- un temps d'atelier par groupe,
- un temps de restitution collectif où chaque rapporteur vient expliciter le questionnement du groupe et la réflexion apportée.

Dans la perspective de transférer aux élus une vision dynamique du développement économique local, trois thèmes de réflexion étaient proposés, assortis de quatre questions déclinant chaque thème :

- un groupe a travaillé sur les changements du territoire,
- un groupe a travaillé sur les mouvements sur le territoire,
- un groupe a travaillé sur les différenciations du territoire.

Chaque groupe a désigné un écrivain, un dessinateur, un rapporteur. Il disposait de son guide de questionnement, d'un fond de carte intercommunale où porter les éléments de réponses au questionnement de manière figurative (zonage, hachure, pictogrammes librement choisis).

#### Les points forts de la séquence

Sur l'ensemble des évaluations, on note un fort intérêt pour cette séquence. L'attrait porte sur les modalités d'animation, le caractère inhabituel du questionnement proposé ainsi que la qualité des échanges dans un contexte n'impliquant pas de délibération.

Concernant l'animation, les élus ont apprécié d'être en situation active, en interaction : « *l'animation était vivante, intéressante et participative ; chacun a pu s'exprimer, ce n'était pas toujours les mêmes qui parlaient.* »

Le questionnement a été parfois un peu déstabilisant au départ, mais il a permis de sortir des cadres convenus. « *L'auto-analyse a permis d'identifier dans chaque commune des éléments révélateurs de la dynamique économique, notamment sur le volet touristique ; C'était révélateur, on a appris ce qu'on ne savait pas de nos atouts et de nos faiblesses* » « *Dans cette phase on était sec au départ puis on a trouvé pleins de choses : découverte du nombre d'entreprises et de la richesse de notre patrimoine.* »

Concernant les échanges entre élus, « *Cela a permis de resserrer les liens entre nous, c'était une découverte de nos voisins. C'était aussi une découverte de la réalité de la communauté de communes ; on faisait partie d'un tout ; Ça été pour nous une prise de conscience de l'intérêt communautaire.* »

Le temps de la restitution a été particulièrement apprécié : chaque rapporteur est venu présenter le travail du groupe en pointant sur la carte intercommunale des éléments de réponses ; les élus étaient particulièrement attentifs et la convergence des regards vers l'objet cartographié a contribué au sentiment d'appartenance collective à ce moment précis des ateliers.

Enfin l'utilisation de supports cartographiques simplifiés de l'intercommunalité, ainsi que la présentation des synthèses avec le procédé des cartes heuristiques a souvent été apprécié. Certains élus et techniciens envisagent de réutiliser ces méthodes d'animation par ailleurs.

## **Les points d'amélioration**

Sur cette première phase on a pu percevoir la nécessité de reformuler certaines questions de la grille de questionnement qui n'étaient pas assez explicites. On a également proposé un code couleur commun à chacune des questions des différents thèmes, afin d'harmoniser le traitement cartographique des réponses lors de la synthèse intercommunale.

## **La phase d'écoute active des opérateurs du développement économique**

### **Les modalités et objectifs de la séquence**

Cette séquence a été préparée avec le comité de pilotage qui a sélectionné une dizaine d'opérateurs du développement économique. Par opérateur on entend des représentants d'institutions publiques ou d'associations qui jouent un rôle de facilitateur dans le champ du développement économique.

L'objet de ce second temps fort était d'inviter ces intervenants à s'exprimer en un temps limité (dix minutes) sur leur vision du territoire en termes d'atouts et de points faibles, ainsi que sur l'expertise qu'ils peuvent apporter en matière de développement économique spécifique au territoire.

Les opérateurs ont reçu avant la soirée des indications sur le format de leur intervention ainsi que le dossier de restitution de la phase d'analyse intercommunale : les cartes de synthèse intercommunale des changements, des mouvements et des différenciations ainsi que les fiches rédigées en réponse à la grille de questionnement.

C'est une séquence d'écoute active. Cela signifie qu'il n'y a pas d'échanges avec les élus ce soir-là. Les élus disposent d'une fiche « écoute active » pour noter au fur et à mesure des interventions leurs points d'accord, de désaccord et les points d'étonnement.

La soirée se déroule selon le même format que la phase 1 : un temps d'expression des intervenants, une rapide pause repas conviviale qui autorise des échanges informels ; puis, en seconde partie de soirée, les opérateurs quittent l'atelier. Les élus échangent alors en petits groupes pour mettre en commun leurs rapports d'écoute active, afin de restituer en plénière la synthèse des points essentiels retenus par leur groupe.

### **Les points forts de la séquence**

Cette phase de la démarche place les opérateurs dans une perspective qui ne leur est pas habituelle : situer leur expertise par rapport à un territoire particulier. Ce n'est pas un exercice facile.

Il leur est rarement demandé. Une partie d'entre eux n'ont que peu de pratique du territoire sur lequel ils doivent s'exprimer. Les élus l'ont souvent fait remarquer.

Cela a entraîné la prise de conscience que les élus doivent, d'une manière générale, aller eux-mêmes au-devant des opérateurs en étant en mesure de bien formaliser les spécificités et les enjeux du territoire.

Malgré ces difficultés, la plupart des opérateurs ont salué cette initiative qui leur permettait d'exprimer un point de vue considéré par les élus. Le temps de discussion informelle pendant la pause a favorisé des rapprochements et parfois des prises de rendez-vous et des idées d'action (exemple : un village d'artisans durant les journées portes ouvertes de la caserne).

Pour les élus, l'exercice qui consiste à recevoir des informations sans réagir à chaud n'est pas plus évident. Néanmoins la suite de la démarche a permis de constater que certains propos tenus par les opérateurs provoquaient avec le temps une réaction et marquaient les esprits. On citera par exemple l'intervention d'un opérateur du tourisme qui a qualifié le territoire intercommunal de « territoire d'errance » pour le visiteur dans l'état actuel de l'offre touristique. Cette analyse a choqué bon nombre d'élus mais a finalement contribué à déclencher, quelques mois plus tard, une réorganisation de la proposition touristique du territoire.

## Les points d'amélioration de la séquence

A posteriori, il apparaît nécessaire d'explicitier clairement à chaque opérateur le positionnement particulier des interventions attendues : il n'est pas là pour parler de manière généraliste de ses missions et de son offre. C'est en effet le travers le plus fréquent.

Il semble également essentiel d'accompagner les documents transmis d'une présentation orale. Un temps de restitution des éléments de la phase précédente apparaît finalement nécessaire en introduction de la soirée d'écoute.

Enfin, il faut être assez directif lors de la mise en commun des rapports d'écoute en imposant aux groupes de s'entendre pour retenir uniquement quelques idées essentielles sur chacun des points d'accord, de désaccord et d'étonnements présentés ensuite en plénière.

## La phase jeu de territoire

### Les modalités et objectifs de la séquence

En introduction de la soirée, l'objectif et les règles du jeu ont été rappelés aux participants. Ceux-ci ont été rapidement répartis en petits groupes mixant les communes aux différentes tables disposées en îlots dans la salle. Les documents utilisés pour le jeu ont été signalés en rappelant qu'ils étaient issus des étapes précédentes mais sans être présentés dans leur contenu.

Une fiche profil d'entreprise, les trois cartes (mouvement, changement, différenciation), les 12 fiches caractéristiques du territoire ont été remises à chaque table avec deux fiches d'analyse du profil.

Le profil d'entreprise a été lu à haute voix aux participants de la table de jeu. Le groupe isposait alors d'un quart d'heure pour analyser les besoins de l'entreprise pour vendre, produire et gérer, selon la grille ci-contre :

En lisant la fiche profil, retrouver de quoi cette entreprise a besoin pour...	
... vendre ? <i>(clientèle, espace de vente, promotion-communication, accessibilité,...)</i>	
... produire ? des biens ou des services <i>(stick et /ou matière premières, main d'oeuvre, espace de travail, équipements, accessibilité,...)</i>	
... gérer/piloter ? <i>(finance, comptabilité, administration, logistique, formation, innovation, réseaux d'affaires, conditions de vie,...)</i>	

Le groupe reprenait ensuite une à une les cartes et fiches caractéristiques du territoire afin de déterminer leur impact positif ou négatif pour l'activité considérée. Les réponses étaient notées dans le tableau d'analyse ci-contre :

Avant la fin de l'heure de jeu, les réponses des groupes étaient reportées sous forme de post-it (vert ou rouge) dans un tableau d'analyse de l'ensemble des profils. Après la pause casse-croûte, les rapporteurs de chaque groupe ont restitué l'analyse en explicitant le choix d'une réponse favorable ou défavorable pour chaque caractéristique.

L'ensemble des présentations orales ont été prises en note sous forme de map afin d'être synthétisées et analysées ensuite.

	Selon vous, en quoi chaque caractéristique actuelle du territoire connaît-elle un avantage ou un inconvénient par rapport aux besoins de cette entreprise ?		Ces ajustements sont-ils souhaitables ? (+/-)
M1	Vert	Rouge	
M2	Vert	Rouge	
M3	Vert	Rouge	
M4	Vert	Rouge	
C1	Vert	Rouge	
C2	Vert	Rouge	
C3	Vert	Rouge	
C4	Vert	Rouge	
D1	Vert	Rouge	
D2	Vert	Rouge	
D3	Vert	Rouge	
D4	Vert	Rouge	

### Les points forts de la séquence

Les élus ont été nombreux à évoquer un démarrage difficile : « Au début il est difficile de rentrer dans la logique du jeu de territoire. Ça a été long à mettre en place. Mais finalement, c'était intéressant et fédérateur, c'était une expérience de groupe. »

Plusieurs nous ont confié leur étonnement face à l'envie de s'investir et l'engouement de leurs collègues pour la réflexion. « Au début on pensait que ça allait ramer mais ils étaient demandeurs en fait. » « Je n'avais pas conscience de cette volonté des élus pour y aller, c'est un vivier à exploiter. Cela a révélé une énergie et une attente forte pour ce qu'on ne sait pas faire. Il faut ouvrir encore plus ! »

Les élus ont également souligné l'efficacité de ce type d'animation pour mettre en lumière des problématiques du territoire qui étaient jusque-là occultées : « *Cela a donné envie de se questionner sur les avantages et inconvénients du territoire ; quels éléments attirent vraiment les entreprises chez nous ?* » « *Ce travail nous montre nos lacunes, il ramène des questions qu'on ne se posait pas.* » Avec une illustration des plus spontanées : « *Il paraît que chez nous, les étrangers se perdent !* »

Cependant, ils n'ont pas caché la réticence, voire la déception de certains participants : « *Ceux qui attendaient des solutions clé en main ont été déconcertés* ».

Au vu des résultats, nous pouvons dire que le jeu de territoire est un excellent révélateur des freins « culturels » au développement. Il fait ressortir ce que les élus sont prêt à accepter ou non, en termes d'activité, de nouveauté, de changement. C'est un révélateur de l'image du territoire que les élus portent en eux. Par exemple, lorsque les élus se représentent leur territoire comme « rural et industriel », ils ont beaucoup de mal à accepter des activités liées aux loisirs, au bien-être ou à la culture. L'attachement aux « services publics » peut aussi devenir le refus de voir se développer des activités de services privées.

Mais au-delà, le jeu agit comme un catalyseur des prises de conscience : les atouts du territoire sont effectivement mis en lumière par la confrontation à des activités potentielles. C'est aussi le regard sur « l'entreprise » qui évolue un peu. Il s'agit de démystifier. Il n'y a pas l'entreprise dans l'absolu. Il n'y a que des entreprises, extrêmement diversifiées par leur taille, leur âge, leur activité, etc., et toujours liées à des entrepreneurs ou à des dirigeants qui ont, pour une large part, les mêmes attentes que le reste de la population.

Leurs problématiques spécifiques peuvent cependant être rattachées à trois thématiques : produire / vendre / gérer (piloter). Cette approche a confirmé sa valeur pédagogique auprès des élus. Toutefois, le temps et le séquençage nécessaire pour la mettre en œuvre ont constitué un obstacle supplémentaire à l'entrée des participants dans la logique du jeu.

## Les points d'amélioration de la séquence

La difficulté à s'approprier le matériel de jeu a été souvent soulignée : « *Il faut un moment pour réintégrer les caractéristiques du territoire issues de la phase communale* ». « *La lecture des cartes est difficile, il faut avoir une aide* ». Et finalement de proposer : « *Un temps de lecture en commun de l'auto-analyse communale (avec les opérateurs ?) devrait avoir lieu avant le jeu de territoire* ».

Même si la prise en main du matériel de jeu peut être facilitée à l'avenir, il n'en demeure pas moins que l'analyse croisée de deux informations demande un intense effort de réflexion : « *Il est difficile de trouver les interactions entre profil et caractéristique* ».

Au-delà de la production attendue en séance, certaines réactions au cours du jeu ont été jugées révélatrices par les élus : « *L'adhésion ou le rejet suscité par l'implantation éventuelle de certains types d'activités étaient très intéressantes* ». Le rejet étant même allé parfois jusqu'à mettre en doute la réalité des activités décrites par les profils. Cela amènera certains élus à nous inviter à la prudence : « *il faut introduire progressivement l'innovation dans la démarche...* »

Enfin, la difficulté à faire exprimer les difficultés réelles du territoire n'a pas échappé aux élus qui pilotaient localement la démarche : « *On est trop optimistes au vu du tableau de synthèse tout vert* ». Ils nous ont recommandé de pousser plus loin la mise en situation pour contraindre à exprimer les inconvénients et désavantages du territoire : « *Il faut aller plus loin dans la mise en scène du jeu de rôle d'accueil d'entreprises* ».

Les documents supports pour le jeu se sont révélés insuffisamment élaborés pour être pris en main facilement par les participants. Trop volumineux, trop fournis, trop larges dans les thèmes traités, ils ont accru la difficulté à croiser profils d'entreprise et caractéristiques du territoire.

Enfin, l'expérimentation a mis à jour un facteur inattendu : le volontarisme des élus ! Lorsqu'une activité leur a fait envie, ils ont affirmé qu'ils feraient tout pour que son installation soit possible. Les difficultés ont ainsi été minimisées, voire déniées. Au cours des restitutions des groupes nous

avons entendu des explications comme : « *Pour l'instant on ne pourrait pas, mais on trouvera une solution pour qu'ils viennent, donc on a mis du vert* »... Le biais inverse était également présent ; quand les élus rejettent une activité, ils affirment que le territoire ne présente que des inconvénients pour elle. Finalement, dans les tableaux de restitution, là où nous attendions des colonnes à dominante rouge ou verte qui auraient révélé des caractéristiques du territoire favorables ou défavorables aux activités, nous avons eu plutôt des lignes rouges ou vertes (surtout vertes) correspondant aux activités dont les élus souhaitaient ou non favoriser l'installation.

Au vu des éléments d'évaluation présentés précédemment, il est apparu nécessaire de consolider la démarche sur les points suivants :

- une présentation détaillée des résultats de la phase communale est prévue, permettant une lecture collective et une appropriation des cartes réalisées, et ceci en présence des opérateurs afin qu'ils puissent mieux situer leurs apports ;
- la réalisation d'une carte de synthèse des dynamiques est ajoutée pour faire ressortir l'essentiel des caractéristiques du territoire en termes d'ouverture, de transformation et de différenciation ;
- les fiches caractéristiques sont reformulées pour être plus claire ; une idée par fiche, une mise en forme plus structurée pour en faciliter la lecture ;
- les profils sont rédigés en explicitant les besoins et opportunités attendues par l'entreprise pour vendre, produire et gérer ;
- la grille d'analyse des profils est reformulée pour obliger à la formulation « d'alertes » négatives en parallèle aux arguments positifs de l'offre du territoire ;
- le questionnement de la phase communale est reformulé pour mieux cibler les caractéristiques impactant l'activité économique.

Dans la thématique initiale des mouvements, seuls ceux qui contribuent à l'ouverture du territoire étaient finalement en lien avec l'activité économique. Le questionnement est donc recentré sur l'ouverture. Dans la thématique du changement, seuls ceux qui étaient porteurs de transformations se sont révélés facteurs d'opportunités pour les entreprises, et facteurs d'un meilleur ciblage de l'action publique. La thématique différenciation a bien fonctionné.

## La phase « entretiens des binômes d'élus avec des entrepreneurs du territoire »

### Les modalités et objectifs de cette phase

Cette phase consiste à proposer aux élus de constituer des binômes qui vont aller interroger un entrepreneur qu'ils ne connaissent pas. La liste des entreprises retenues est établie en comité de pilotage avec les techniciens en appui. Il s'agit de composer un panel d'entreprises du territoire aussi diversifié que possible : dans tous les secteurs d'activité, en démarrage ou en développement sur des secteurs nouveaux ou des reprises d'activité, etc.

L'objet de ces rencontres est d'amener les élus à aller au-devant des entrepreneurs du territoire. Force est de constater qu'ils les connaissent souvent mal. En effet, les opportunités de rencontre sont plus que rares et, souvent, à la seule initiative des entrepreneurs.

Les élus ont pris en charge la prise de rendez-vous et ont communiqué aux entrepreneurs le format et l'objet de la rencontre : un entretien d'une heure environ autour de trois questionnements : quels sont les atouts et les difficultés du territoire du point de vue d'un entrepreneur et de son activité ? quelles sont les perspectives de l'entreprise sur le territoire ? que faudrait-il faire pour améliorer l'accueil et le développement des entreprises sur le territoire ?

L'organisation de ces rencontres a fait l'objet d'une préparation spécifique avec les élus qui, sur le modèle de l'écoute active de la phase précédente, étaient invités à écouter les entrepreneurs

en guidant l'entretien. Par ailleurs ils se devaient de bien spécifier lors de la prise de contact que l'objet de la rencontre n'était pas une opportunité pour les entrepreneurs de formaliser un « cahier de doléances », mais bien de donner un point de vue économique sur le territoire. Les élus ont disposé d'environ un mois pour organiser un entretien par binôme, soit une dizaine de rencontres par intercommunalité.

Une réunion de débriefing a été organisée au terme de tous les entretiens. Elle a été animée par le technicien qui a notifié les éléments rapportés par les élus. C'est un temps où chacun a rendu compte de sa prise de notes, de son ressenti, des étonnements liés à ces rencontres.

### **Les points forts de cette phase**

Cette phase a été unanimement saluée par les élus et les entrepreneurs sollicités. Ceux-ci ont été invités pour la phase de restitution finale et bon nombre ont fait le déplacement.

Du point de vue des élus, la perception du territoire par les entrepreneurs a été un enrichissement. Ils ont pris conscience que les liens entre communauté de communes et entreprises étaient souvent ténus, car les entrepreneurs ont souvent été demandeurs de plus de lisibilité des compétences et des actions en matière de développement économique.

Ces rencontres ont donné des idées de projets et d'actions locales, notamment en matière d'accueil des entreprises du territoire. Enfin certains élus ont démystifié leur vision de l'entreprise quand ils en étaient éloignés de par leur activité professionnelle d'origine (c'est le cas de bon nombre d'élus fonctionnaires).

### **Les points d'amélioration de la séquence**

Ils sont certainement à rechercher dans la constitution inégale du nombre de binômes selon les intercommunalités. Il faut évoquer l'intérêt de cette phase au démarrage de la démarche, et organiser les plannings de manière à laisser le temps aux élus de réaliser les rencontres.

## **Les échanges nationaux**

### **Les modalités et objectifs de ces séquences**

Lors de cette phase expérimentale réalisée auprès de quatre intercommunalités, trois temps de rencontres nationales ont été organisés au siège parisien de Mairie-conseils :

- le lancement de la démarche, consacré à une présentation croisées des territoires et une explicitation du processus ;
- un temps de rencontre à mi-parcours, après les deux premières phases, consacré à la présentation croisée des premiers résultats et au test du jeu de territoire ;
- une troisième rencontre en fin de démarche pour préparer les travaux de synthèse pour la restitution.

Chaque communauté de communes était représentée par son président et son vice-président, les élus en charge de la commission développement économique et tourisme ainsi que les techniciens et parfois la direction générale des services.

### **Les points forts de ces séquences**

Ces rencontres ont permis de l'avis général de prendre du recul sur les avancées de la démarche et de se comparer aux autres : repérer des spécificités, enregistrer des préoccupations ou des difficultés communes, comparer les directions prises et à prendre.

Par ailleurs cet exercice du « regard extérieur » a permis de relativiser certains points faibles et

de mieux valoriser les aspects du territoire qui n'étaient pas forcément considérés comme des atouts lors de la présentation.

Par ailleurs il était important, d'une part d'explicitier la démarche auprès des équipes élus et techniques qui allaient relayer le projet auprès des élus communaux et intercommunaux en vue du comité de pilotage, et d'autre part d'appuyer l'animation de la méthodologie sur les territoires pour les techniciens et élus volontaires.

### **Les points d'amélioration de ces séquences**

Concernant la première séquence, la densité d'informations a été jugée parfois trop importante. Par ailleurs ce type de démarche requiert une mobilisation importante des élus et des techniciens sur laquelle il faut davantage insister : un temps important doit être consacré à l'anticipation de l'organisation matérielle et au planning interne de la démarche sur chaque territoire. Le principe d'anticipation relatif aux invitations, à la réservation des salles, aux modalités d'organisation de chaque soirée et à la mise au propre des travaux doit être prioritairement explicité. La présentation des phases et du dispositif méthodologique doit rester assez succincte, avec un développement consacré à bien présenter et tester la première phase quitte à rester plus généraliste sur les étapes suivantes.

Concernant la seconde séquence, il aurait été plus formateur de faire réaliser des lectures de chaque état des lieux par un autre territoire afin de vérifier la lisibilité des travaux, car l'exercice d'auto-présentation des états des lieux a revêtu un caractère parfois fastidieux.

Enfin, la troisième séquence n'appelle pas de modification dans sa forme mais plutôt en termes de planning, car tous les élus n'en étaient pas au même point d'avancement.

## **L'impact exprimé de la démarche sur la gouvernance territoriale**

### **La construction d'orientations pour le développement économique**

Cet aspect de la gouvernance territoriale a été décliné dans la grille d'évaluation des concepteurs-animateurs de la démarche avec les points 1, 2 et 4 de la grille d'auto et de co-évaluation (annexe IX).

L'analyse des réponses concentre les deux points forts de la démarche sur les aspects de re-découverte des potentialités du territoire (4 réponses + ou ++) ainsi que sur la dimension outil de préparation à la décision (3 + ou ++, un seul -) : la démarche a changé le regard porté sur le territoire, elle a fait émerger des points forts qui étaient jusque-là méconnus ou banalisés.

Par ailleurs la préparation de la restitution des résultats qui s'est organisée en croisant les thématiques fortes du territoire avec les projets existants, a permis de dégager des marges d'initiative déclinables en projets et plan d'actions. Les territoires se sont tous engagés dans cette voie d'une continuité des travaux avec des feuilles de route pour les commissions développement économique, voire la proposition d'un atelier de prospective sur un territoire.

L'appréciation est plus mitigée sur l'exploration des orientations, innovations et marges d'initiative possibles. On peut y voir une interrogation sur les conditions de faisabilité des initiatives envisagées. Celles-ci nécessiteraient une expertise plus poussée, illustrée d'exemples de réalisations. Ce travail de concrétisation n'était pas prévu dans la démarche. Il ne relève pas du cadre d'intervention de Mairie-conseils.

On peut également interpréter cette appréciation mitigée comme une difficulté à transformer de manière opérationnelle des orientations qui reposent largement sur une évolution de la posture des élus. La plupart des orientations retenues se traduisent en termes d'influence, de réseaux à

développer, de réflexion et d'actions communautaires à co-construire, de partenariats à piloter, etc. Ceci nécessite du temps et du leadership, et amènerait à faire évoluer la gouvernance communautaire. Par ailleurs, l'élu ne perçoit pas toujours comment il va valoriser politiquement des réalisations aussi immatérielles.

## Le renforcement de l'esprit communautaire

Cet aspect de la démarche a été unanimement valorisé par les quatre territoires avec l'apport de la réflexion collective, le resserrement des liens entre élus, la qualité des échanges.

Cette appréciation est de nature à conforter la remarque précédente relative à la gouvernance communautaire : la démarche enclenche une prise de conscience encore faut-il ne pas laisser retomber ses effets. Cela induit la nécessité pour les élus de l'intercommunalité de trouver les dispositifs politiques qui permettront d'enclencher des lignes d'actions partagées et durables.

## Le positionnement des techniciens dans la démarche d'accompagnement

C'est un des aspects positifs de la démarche qui s'est révélé au fil de l'eau : elle permet aux techniciens d'expérimenter un positionnement en accompagnement au « faire faire ». C'est une posture qui ne leur est pas familière et qui requiert un certain « effacement ». Il s'agit pour le technicien de rester en retrait de la réflexion stratégique, dans un premier temps, afin de laisser s'exprimer au mieux les idées et remarques des élus. Ce rôle a souvent permis aux techniciens de découvrir le potentiel de la réflexion collective des élus et leur a fourni une matière conséquente à relayer.

Par ailleurs bon nombre de techniciens ont apprécié leur rôle d'appui local dans la démarche. Ils se sont impliqués dans cet accompagnement, participant à l'animation des soirées, aux débriefings, à l'analyse et à l'exploitation des résultats, etc.

Ils constituent, de plus, un relais indispensable de la connaissance locale des acteurs et des lieux. Ils permettent de donner à la démarche sa dimension « sur mesure », au plus près des réalités du territoire.

## L'interaction élus - acteurs du développement économique

La démarche, qui alterne des moments entre élus et des moments de rencontre avec les acteurs du développement, a été l'occasion d'ouvrir le champ des possibles en montrant l'importance du contact direct et du relationnel dans les projets de développement économiques locaux.

Le développement économique s'appuie avant tout sur l'initiative privée, et les élus ont bien compris que les fonctions supports du développement économique ne sont pertinentes que si elles cultivent une interaction de tous les instants avec les acteurs privés, mais également avec les institutions souvent éloignées de leur territoire.

# CONCLUSION

Face à la difficulté pour les élus d'aborder la question de l'économie, face à une conjoncture dont les retournements peuvent ruiner tous les efforts en peu de temps, face à une concurrence exacerbée entre les territoires, il n'y a pas de « recette miracle », ni de « baguette magique » pour garantir la réussite du développement économique local. La méthode présentée ici n'a pas cette prétention.

Elle propose simplement d'organiser et d'outiller la réflexion collective pour poser les questions autrement, revisiter le territoire et ses ressources, fédérer les énergies et les volontés autour de marges d'initiative nouvelles. L'expérimentation a montré que cela est possible et fonctionne pour l'essentiel, même si le recul manque encore sur les effets à long terme.

Les points d'amélioration relevés au cours de l'expérimentation avec les territoires ont été intégrés dans la démarche présentée ici. Gageons que les prochaines mises en œuvre gagneront encore en efficacité.

Cette démarche permettra aux collectivités qui souhaitent s'extraire de la concurrence frontale, induite par la prolifération d'offres de foncier banalisé et à bas prix, de s'orienter vers un développement économique différenciant et mobilisant les ressources endogènes – au premier rang desquelles les entrepreneurs eux-mêmes – et visant « l'excellence » sur quelques thèmes forts en cultivant, finalement, une attractivité fondée sur les dynamiques locales.

# ANNEXES

Annexe I : Vue d'ensemble de la démarche et des productions aux différentes étapes

Annexe II : Grille de questionnement pour l'auto-analyse communale

Annexe III : Guide de questionnement : vue d'ensemble pour les animateurs

Annexe IV : Fiche d'écoute active

Annexe V : Les profils d'entreprises pour le jeu d'accueil

Annexe VI : Grille d'analyse des profils

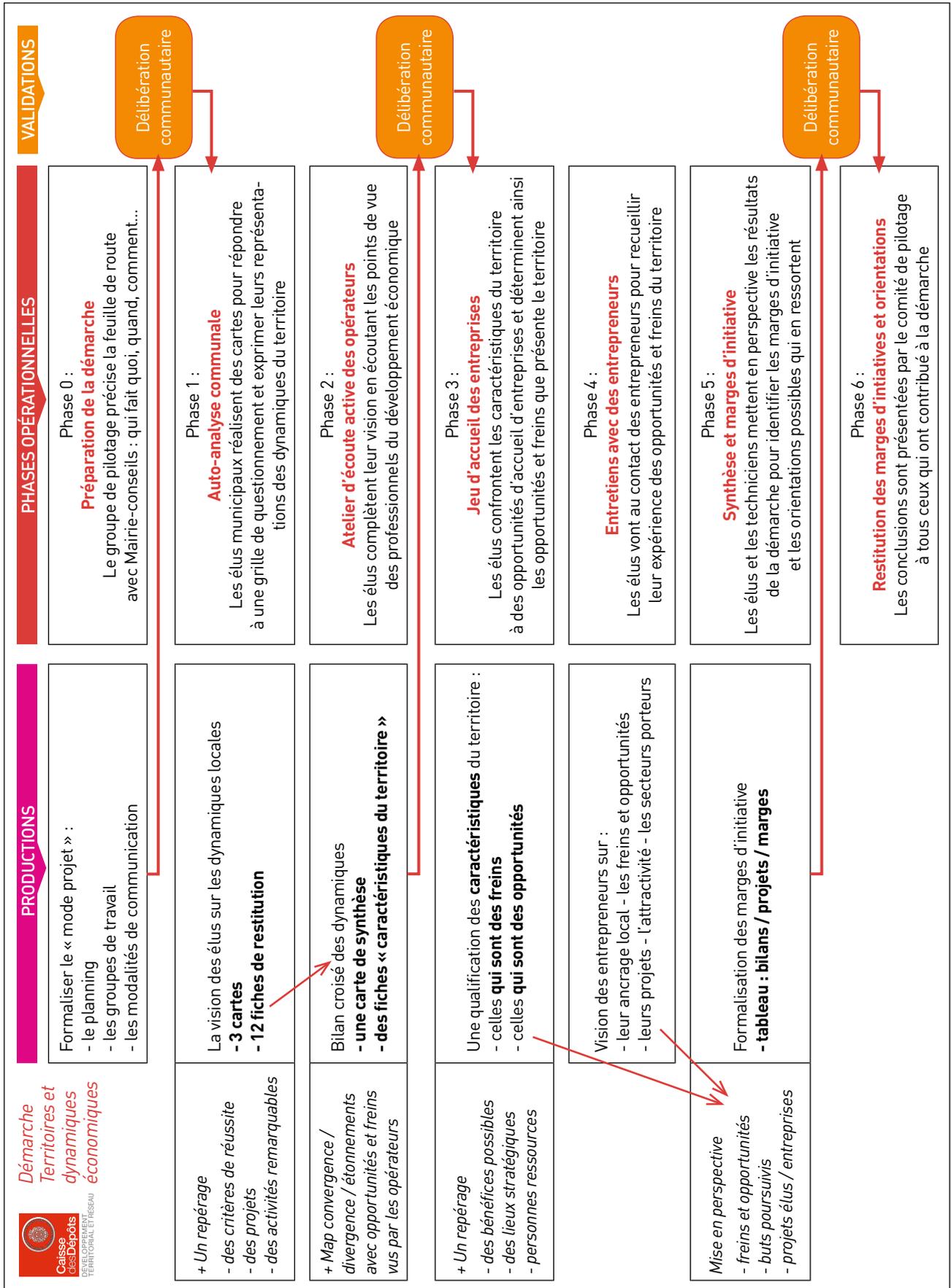
Annexe VII : Grille d'entretien entre élus et entrepreneurs

Annexe VIII : Tableaux de mise en perspective

Annexe IX : Grille d'évaluation

# Annexe I

## Vue d'ensemble de la Démarche et des productions aux différentes étapes



## Annexe II

### La grille de questionnement pour l'auto-analyse communale

---

#### OUVERTURE

1 – Quelles sont les populations qui viennent dans vos communes ? Qui passe ? Qui s'arrête ? Pourquoi ? Où ?

#### OUVERTURE

2 – Où sont les « portes et fenêtres » du territoire ; les points de contact avec l'extérieur ?

#### OUVERTURE

3 – Que proposez-vous aux porteurs de projets pour les accueillir sur votre territoire ?

#### OUVERTURE

4 – Quelles sont les activités économiques créées dernièrement dans vos communes ? Celles qui ont disparu ?

### TRANSFORMATIONS

---

1 - Où et à quelle(s) occasion(s) allez-vous chercher des idées nouvelles ?

---

### TRANSFORMATIONS

---

2 - Quels sont les projets envisagés ou en cours de réalisation sur votre territoire ? Quelles sont les transformations attendues pour le territoire ?

---

### TRANSFORMATIONS

---

3 - Qui sont les partenaires publics ou privés de ces projets ?

---

### TRANSFORMATIONS

---

4 - Quels sont les lieux, espaces, locaux... vides, disponibles, ou abandonnés ?

---

### DIFFÉRENCIATION

---

1 - Quelles sont les activités historiques du territoire ?

---

### DIFFÉRENCIATION

---

2 - Quelles sont les activités particulières ou originales du territoire ?

---

### DIFFÉRENCIATION

---

3 - Quels sont les métiers et savoir-faire les plus répandus ?

---

### DIFFÉRENCIATION

---

4 - Citez trois ressources du territoire à valoriser en priorité pour l'avenir.

---

## ANTICIPATION ET ÉVALUATION

Proposez des compléments pour cette phrase : « Dans dix ans, le développement du territoire aura réussi si...

1 - .....

2 - .....

3 - .....

## Annexe III

### Guide de questionnement : vue d'ensemble pour les animateurs

Tempo : +/- 15' par question ; lecture, expression, notes, dessin

---

#### L'OUVERTURE

---

1 – Quelles sont les populations qui viennent dans vos communes ? Qui passe ? Qui s'arrête ? Quand ? Où ? Pourquoi ?

*Quelles caractéristiques sociales et démographiques ? D'où viennent-elles ? Où vont-elles ? S'installent-elles durablement sur le territoire ? Pour quelles raisons restent-elles ou pas ? ...*

2 – Où sont les « portes et fenêtres » du territoire ; les points de contacts avec l'extérieur ?

*Comment (et où) se réalisent les contacts entre vous et l'extérieur ? Par où entre-t-on sur le territoire ? A-t-il des « façades » visibles d'ailleurs, des « vitrines » ? Les points de contact peuvent être liés aux réseaux de transport : gares ; ports, échangeurs, etc., mais aussi à des équipements attractifs, musée, résidence d'artiste, centre de formation, etc., ou encore à des événements de fort rayonnement, salon professionnel, de la création, de l'économie, marché spécialisé, etc.*

3 – Que proposez-vous aux porteurs de projet pour les accueillir sur votre territoire ?

*Qui le fait ? Comment cela se traduit-il ? (lieu d'information sur la création, organisme ou réseau d'accompagnement, organisme ou réseau de conseils spécialisés, organisme ou réseau de financement, outils locaux d'aide au démarrage – couveuse... –, réseau de parrainage des chefs d'entreprise...).*

4 – Quelles sont les activités économiques créées dernièrement dans vos communes ?  
Celles qui ont disparu ?

*Sur les dernières années (3 à 5 ans).*

## Guide de questionnement : vue d'ensemble pour les animateurs

Tempo : +/- 15' par question ; lecture, expression, notes, dessin

---

### LES TRANSFORMATIONS

---

1 - Où et à quelle(s) occasion(s) allez-vous chercher des idées nouvelles ?

*Des freins au développement qui ont pu être levés, des crises surmontées, des améliorations notables obtenues ... Centres de ressources, voyages d'études, associations, Pays, PNR...*

2 - Quelles sont les projets envisagés ou en cours sur votre territoire ? Quelles sont les transformations attendues pour le territoire ?

*Les projets visent à changer quoi ? Quelles améliorations visées ? Quels impacts espérés ?*

3 - Qui sont les partenaires publics et privés de ces projets ?

*Répondre par des noms de structures ou de personnes mais pas par des catégories.*

4 - Quels sont les lieux, les espaces, disponibles, vides ou abandonnés ?

*Quels (et où) sont les espaces vides, inoccupés voir abandonnés ? Quelles sont les disponibilités des locaux ou de foncier ? Où sont les friches, les délaissés, les vacants ?*

## Guide de questionnement : vue d'ensemble pour les animateurs

Tempo : +/- 15' par question ; lecture, expression, notes, dessin

---

### LA DIFFÉRENCIATION

---

#### 1 - Quelles sont les activités historiques du territoire ?

*Celles qui ont « marqué l'histoire locale », celles qui sont ancrées dans la culture locale...*

#### 2 - Quelles sont les activités particulières ou originales du territoire ?

*Qu'est-ce que vous avez ici que d'autres n'ont pas ? Qu'est-ce qu'on trouve ici qu'on ne trouve pas ailleurs, ou pas facilement ? Y a-t-il des activités, des savoir-faire, des techniques... qui démarquent le territoire, ou en donnent une image économique particulière (leader sur leur marché, utilisant des techniques très pointues, dont la politique sociale est dynamique...). Celles qui sont remarquables car « hors du commun » ? Quelles sont les « particularités » du territoire qui donnent lieu à des activités économiques ?*

#### 3 - Quels sont les métiers et savoir-faire les plus répandus ?

*Que « savent faire » les habitants du territoire ? Quelles sont leurs professions en général ? Dans quoi travaillent-ils ?*

#### 4 - Citez trois ressources du territoire à valoriser en priorité pour l'avenir

*Les « ressources » peuvent-être naturelles ; concentrées comme un gisement ou une source ou bien diffuses comme les paysages ou « l'air pur », elles peuvent être matérielles comme de bonnes infrastructures de communication, du foncier disponible, de l'immobilier, etc. ; elles peuvent aussi être immatérielles comme l'image du territoire, la qualité de la main d'œuvre, la dynamique collective organisée, etc. Il n'y a pas de limite à ce qui peut « faire ressource »...*

---

**Annexe IV**  
La fiche d'écoute active

---

<b>Atelier d'écoute active : Intervenant .....</b>
<i>Cela confirme ce que je pensais ...</i>
<i>Cela contredit ce que je pensais ...</i>
<i>Cela m'étonne / Je n'y avais pas pensé / Je ne savais pas...</i>

## Annexe V

### Les profils d'entreprises pour le jeu d'accueil



Septembre 2009

#### P1 - PROFIL D'ENTREPRISE : FRUITBOX

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

#### **Description**

##### Activité :

Transformation pour le compte de particuliers ou d'agriculteurs producteurs de fruits.  
Production et vente de jus et nectars purs ou multifruits.

##### Dirigeant :

Le porteur est un retraité, ancien ouvrier d'une distillerie. Il habite le territoire depuis de nombreuses années et souhaite en valoriser les productions locales tout en s'assurant un petit complément de revenus.

##### Clientèle :

Pour la prestation de transformation : agriculteurs et propriétaires de vergers ou de vignes.

Pour la vente de jus embouteillés : tout publics, particuliers, institutions, touristes...

#### **Besoins et opportunités recherchés**

##### Pour vendre :

Le dirigeant assurera une vente directe sur le lieu de production et occasionnellement des ventes ambulantes sur des foires et marchés.

Il lancera une action commerciale auprès des propriétaires de vergers pour faire connaître sa prestation de transformation.

Il souhaite ensuite augmenter progressivement le nombre de points de vente en fonction de la capacité de production.

##### Pour produire :

L'atelier de transformation peut être implanté dans un corps de ferme ou un local industriel, de préférence en location. Les conditions d'accès pour les livraisons et l'enlèvement des produits sont importantes, l'activité générera du passage.

Les nectars sont produits en mélangeant purée de fruits, eau de source et sucre. La qualité de l'eau (éventuellement une eau minérale) est primordiale.

3 à 4 emplois sont possibles à terme.

##### Pour gérer, piloter l'activité :

L'objectif est de rentabiliser l'activité et de créer quelques emplois. Le porteur de projet souhaite principalement contribuer au maintien des arbres fruitiers sur le territoire. Il est prêt à avoir recours à des contrats aidés pour des publics en insertion mais ne sait pas comment avoir accès à ces mesures. Il ne sait pas encore si son projet prendra un statut d'entreprise ou d'association et recherche des personnes intéressées à y contribuer.

Une diversification des bouteilles, étiquettes et emballages est souhaitée (« cuvées » événements, souvenir, cadeaux, assortiments) mais nécessite des partenariats (bouteilles originales, étiquetages, cartons, coffrets, valisettes, paniers ...) qui restent à trouver.



Septembre 2009

## P2 - PROFIL D'ENTREPRISE : CAMPAGNES EN FUSION ; UN CYBER CAFÉ CULTUREL

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

L'ancien café du village a rouvert ses portes. L'activité débit de boisson et petite restauration s'est enrichie d'un projet culturel et d'un projet de cyber café.

Le cyber café consiste à mettre à disposition des clients une salle avec ordinateur consacré à la consultation internet ; de plus tous les mercredi après midi le tenancier de l'établissement organise des cours d'utilisation de l'ordinateur en direction d'un public plus âgé et des cours de création de sites internet pour un public plus averti (un mercredi sur deux) Le volet culturel se complète par l'organisation des Hivernales du documentaire d'octobre à mars : projection-débat de documentaires du monde en soirée le week-end.

#### Les dirigeants :

Cette création d'activité est portée par un couple qui a quitté Paris et renoncé aux anciens métiers : cadre en informatique pour lui et formatrice en audiovisuel pour elle. Ils ont créé une SARL en association.

#### La clientèle :

Les résidents de la communauté de communes, les touristes

### **Besoins et opportunités recherchées**

#### Pour vendre :

Le dirigeant propose des formules repas le midi à des prix attractifs en direction des salariés des villages environnants, des professionnels de passage et des personnes plus âgées à qui est proposée occasionnellement cette alternative en lieu et place du portage de repas à domicile. Il a démarché auprès des services sociaux des environs pour faire connaître cette proposition.

Il a sollicité auprès de la mairie une signalétique indiquant la possibilité pour les gens de passage de pouvoir consulter internet dans un cadre agréable.

Les Hivernales du documentaire bénéficient d'un appui affichage dans toutes les communes pris en charge par le Pays.

#### Pour produire :

L'ancien café a nécessité des aménagements : agrandissement, accès personnes handicapés, sorties de secours, installation électrique, rénovation de la cuisine, décoration, équipement informatique. La mairie a mis gratuitement à la disposition du créateur la licence IV du café, a financé l'extension du parking public à proximité et a fixé un loyer modéré de l'établissement pour une période de 10 ans. Les créateurs ont dû chercher à se loger dans le village. Le crédit agricole a accordé un prêt à 0% pour l'équipement informatique.

Un serveur a été embauché.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Face au succès de cette initiative, le dirigeant envisage de recruter ponctuellement un assistant informatique pour les mercredis de formation ainsi qu'un cuisinier à mi-temps afin de développer la saison documentaire pour son associée et de se consacrer à la gestion de son activité : en assurer l'intendance et la promotion.

Il souhaite être accompagné pour le recrutement de ce personnel temporaire.

Les associés envisagent de proposer à la communauté de communes l'appui à l'organisation d'un festival des documentaires : « débats en campagne » pour l'été prochain assorti de l'organisation d'un accueil temporaire sur le territoire ; ils s'interrogent sur la manière de monter l'opération qui impliquerait d'autres restaurateurs et les campings environnants.

## P3 - PROFIL D'ENTREPRISE : FERME ZOOTHÉRAPEUTIQUE

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Un couple d'agriculteurs installés en agriculture biologique souhaite diversifier son activité et valoriser ses compétences. Le projet consiste à animer une ferme thérapeutique, destinée aux enfants et adultes handicapés physiques et mentaux, recourant à la médiation animale.

Il s'agit d'accueillir à la journée, tout au long de l'année, des groupes de 6 à 8 personnes provenant d'établissements destinés aux enfants ou adultes handicapés physiques et mentaux. Les activités sont basées sur les contacts avec les animaux de la ferme (soins, observation). La ferme thérapeutique proposera aux établissements concernés entre 10 et 15 journées étalées sur l'année au rythme d'une journée par semaine ou toutes les deux semaines. Chaque groupe est encadré par deux éducateurs spécialisés, épaulés par Monsieur, en tant que psychomotricien et par son épouse pour tout ce qui concerne les activités centrées sur les animaux de la ferme.

#### Les dirigeants :

Monsieur a été psychomotricien pendant plusieurs années dans un institut médico-éducatif pour personnes autistes à Paris. Sa femme et lui-même ont acquis depuis quelques années une résidence secondaire sur le territoire et, progressivement, ils ont élaboré un projet associant leurs compétences professionnelles et leur goût pour le travail agricole. Madame est titulaire de la Capacité professionnelle agricole (CPA), et après avoir travaillé en pépinière en région parisienne, souhaite désormais s'installer en polyculture élevage bio. Ils n'ont pas d'enfants.

#### La clientèle :

Instituts médico-professionnels, établissements et services d'aide par le travail (ESAT), foyers pour adultes handicapés...

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre :

Les activités doivent être fortement soutenues par la DDASS avec laquelle le couple doit passer une convention permettant la prise en charge à 100% de ses prestations pour les établissements, ce qui ne laissera à leur charge que le coût des repas et du transport.

#### Pour produire :

Le couple recherche une petite exploitation de 2 à 3 hectares, avec bâtiments pour élevage et accueil. Afin de pouvoir accueillir des enfants et des adultes en fauteuil roulant, il faudra aménager l'accès à une salle d'accueil et une salle à manger.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Pour faire connaître son action, le couple a besoin de partenariats avec des structures d'information et de développement d'activités en faveur des personnes handicapées. Ils sont déjà adhérents du groupement international des fermes d'activités éducatives (GIFAE). Ils souhaitent une aide à la recherche de financements pour l'achat du mobilier et du matériel pédagogique de la salle d'accueil et le financement des travaux facilitant l'accès à la ferme.

## P4 - PROFIL D'ENTREPRISE : CRÉAMÉDIA

*Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.*

### **Description**

#### Activité :

Infographie, publication assistée par ordinateur (PAO) et création multimédia (web, CD, DVD).

#### Dirigeant :

Cette femme de 28 ans, célibataire, a enchaîné les CDD et les périodes de chômage en région parisienne depuis l'obtention de son diplôme. Lasse de cette instabilité et voyant l'écart entre les prix facturés aux clients par son patron et son salaire, elle a décidé de se mettre à son compte. Passionnée de sports de plein air (randonnée, équitation, VTT), elle veut mieux concilier ses temps de travail et de loisirs. Elle recherche un logement locatif.

#### Clientèle :

Artisans, commerçants, hôtels-restaurants, entreprises, collectivités.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre :

Elle envisage de démarcher plus particulièrement les secteurs du tourisme, de la vente directe à la ferme, de l'édition, de l'impression, de la photographie et des associations. Elle souhaite décrocher quelques commandes publiques pour faciliter son démarrage et avoir des références locales.

#### Pour produire :

Elle pourrait travailler depuis son domicile, si elle trouve un trois pièces, mais apprécierait de séparer clairement son activité professionnelle de son lieu de vie. Elle aimerait avoir des contacts avec d'autres jeunes entrepreneurs, voire partager avec eux des locaux d'activité. Elle dispose du matériel informatique nécessaire. Un accès internet haut débit est indispensable, pas nécessairement du très haut débit.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

L'objectif est de pérenniser son propre emploi avant d'éventuellement trouver des associés pour créer une agence de communication multimédia. Elle a besoin de formations et d'accompagnement complémentaires pour bien maîtriser le développement et la gestion de son entreprise.

## P5 - PROFIL D'ENTREPRISE : CADR'ASSO

*Franck Chaigneau - Mairie-conseils*

*Pascale Gontier - Novation*

*Guy Dumélie - GD Consultant.*

### **Description**

#### L'activité :

Il s'agit de créer des emplois durables, pérennes et professionnalisés à partir de besoins éparpillés à mutualiser. Les structures adhérentes du GEIQ paient une cotisation et sont facturées au prorata du temps de mise à disposition des salariés partagés.

Pour commencer, il s'agira de constituer localement un groupement d'employeurs pour apporter un soutien administratif et comptable au tissu associatif. Une trentaine d'associations locales pourraient être mobilisées dans cette démarche qui créera progressivement trois emplois de secrétaire comptable et administrative.

Dans un deuxième temps le GEIQ étudiera les autres types de besoins qui pourraient permettre la création de postes, par exemple la maintenance informatique.

#### Les dirigeants :

La porteuse du projet est une ancienne responsable des ressources humaines d'un groupe de PME. En pré-retraite, elle dispose d'une résidence secondaire sur le territoire et envisage d'en faire sa résidence principale. Elle est également bénévole associative d'expérience dans le club de randonnée, et dans une association d'aide à l'alphabétisation de sa commune de résidence.

#### La clientèle :

Ce sont les associations locales dans rayon de 20 à 25 km autour d'un pôle central à définir. Grâce à de récentes évolutions juridiques, les communes pourraient également bénéficier de la prestation. Les très petites entreprises (TPE) pourraient aussi être intéressées.

### **Besoins et opportunités recherchées**

#### Pour vendre :

Le projet a besoin d'un fort soutien politique local : Les élus locaux et le réseau associatif seront sollicités pour crédibiliser la démarche, et favoriser l'accès aux premiers clients.

#### Pour produire :

Un local de deux pièces minimum, en bon état, assez bien placé pour asseoir l'implantation locale du GEIQ et le faire connaître est nécessaire pour accueillir le personnel de gestion. Un petite salle de réunion à proximité serait un avantage pour rassembler les employeurs occasionnellement.

La proximité d'organismes de formation (ou d'une antenne ou contact local) est évidemment souhaitée pour permettre une réactivité rapide face aux besoins qui surviendront. Deux appartements de petite taille (T1 + T2) pour le personnel peuvent s'avérer nécessaires au départ de l'action.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Des financements publics seront sollicités pour contribuer à la réussite du projet qui se vit comme un projet d'intérêt général. Le but est de créer au moins trois emplois stables (en CDI) et de les mettre à disposition à temps partiel d'une multiplicité d'employeurs locaux. Un comptable de proximité sera recherché rapidement

Le GEIQ pourra se développer et créer de nouveaux emplois sur d'autres métiers (maintenance informatique, animation sociale, etc.) ou pour d'autres partenaires, par exemple pour les communes.

## P6 - PROFIL D'ENTREPRISE : STATION BIO-SERVICE

*Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.*

### **Description**

#### L'activité :

Vente de produits bios (et/ou de terroir) distribués 24h sur 24 et 7 jours sur 7 par automates (lait, biscuits, conserves, farine, fruits secs, jus de fruits, confitures, potages, miel...).

#### Les dirigeants :

Le porteur est un chef de projet informatique de 48 ans, au chômage depuis deux ans, qui habite Lyon et souhaite se reconverter totalement et habiter en milieu rural. Ses enfants sont étudiants et son épouse est responsable du marketing pour un tour-opérateur national. Il souhaite reprendre une station-service, en activité ou non, pour y développer un concept de commerce par automates. L'idée lui est venue en faisant le constat de nombreuses stations-services à l'abandon dans les villages et par des articles sur les nouvelles formes de vente par distributeurs automatiques.

#### La clientèle :

Habitants et automobilistes de passage. Toute personne ayant besoin d'une course de dépannage à des heures où les commerces traditionnels ne sont pas ouverts.

### **Besoins et opportunités recherchées**

#### Pour vendre :

Le local d'implantation est déterminant pour l'activité. Une station-service serait idéale mais d'autres sites permettant un arrêt facile en bord de route pourraient convenir.

#### Pour produire :

Le créateur a déjà identifié des fournisseurs pour les machines mais recherche des fournisseurs pour les produits.

1 à 2 emplois seront nécessaires pour la maintenance des appareils dans un premier temps ;

un centre d'apprentissage pour les franchisés ensuite.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

L'objectif est de pérenniser son propre emploi avant de valider le concept à franchiser ; il envisage ensuite la création d'une franchise à vocation nationale.

Ses indemnités de licenciement lui permettent un apport personnel qui ne couvre cependant pas l'intégralité des capitaux initiaux nécessaires, notamment pour une éventuelle remise aux normes du site. Il réfléchit à un financement alternatif par souscription d'actions remboursables en nature.

## P7 - PROFIL D'ENTREPRISE : EC' EAU PLUIE

*Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.*

### **Description**

#### L'activité :

Installation de système en béton de récupération de l'eau de pluie et d'une station de pompage de filtration et de distribution de l'eau récupérée pour tous les usages domestiques.

#### Le dirigeant :

Licencié en juin 2003 d'une entreprise de métallurgie qui a fermé ses portes, ce technicien de 35 ans, sensibilisé aux questions d'écologie, décide de créer cette activité encore peu développée en France.

Il a réussi à convaincre deux de ses ex-collaborateurs de s'engager à ses côtés en tant que salariés de cette SARL.

#### La clientèle :

Les particuliers, les entreprises, les collectivités.

### **Les besoins et opportunités recherchés**

#### Pour produire :

Le créateur recherche un espace commercial pour la promotion de son activité.  
Il dispose déjà d'un hangar où il entrepose les matériaux.

#### Pour vendre :

Il souhaite l'appui d'un commercial stagiaire en plus des deux techniciens afin d'assurer aussi bien la promotion de son système novateur que la recherche de partenariats.  
Il a également besoin ponctuellement d'un infographiste créateur multimédia, afin de concevoir un site internet et des plaquettes de communication.

#### Pour piloter et gérer l'activité :

Il souhaite créer des partenariats avec des fabricants de matériaux, des promoteurs immobiliers, des entreprises du bâtiment.

Il envisage d'intégrer un réseau d'entreprises collaborant sur le thème du bâtiment écologique. Il souhaite pouvoir ainsi se rapprocher de centres de formation, de fabricants de matériaux, de institutions publiques (Ademe), de banques, etc., afin d'accéder à des démarches collectives de recherche-développement et de promotion des nouvelles technologies vertes.

Il ne sait pas trop comment entreprendre cette démarche de contacts et de rapprochements d'organisations qui ont peu l'habitude de travailler ensemble.

## P8 - PROFIL D'ENTREPRISE : DÉLIURIUM GAME STADIUM

*Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.*

### **Description**

#### L'activité :

Exploitation d'espaces de jeux couverts. Le concept de base est ciblé sur les enfants avec un espace formé d'un labyrinthe en hauteur et des toboggans tournants, des jeux gonflables, des trampolines, etc. L'originalité du Délirium Game Stadium est d'étendre le concept à des espaces de sport-loisirs pour ados (foot et basket indoor, skate/roller parc, mur d'escalade...). Le lieu comprendra une buvette. Les espaces pourront également être loués pour toutes sortes d'évènements familiaux ou professionnels.

#### Les dirigeants :

Le projet est porté par un couple habitant le territoire. Lui est un ancien militaire pensionné à 40 ans après 20 années de services, elle est infirmière. Ils ont deux enfants, collégien et lycéen.

#### La clientèle :

Familles avec enfant de 3 à 10 ans principalement.  
Adolescents, collégiens et lycéens.  
Centres de loisirs.  
Entreprises pour des évènements et comités d'entreprises.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre:

La communication sera vitale pour lancer l'activité et les porteurs du projet souhaitent obtenir un maximum de retombées dans la presse.

#### Pour produire :

L'activité nécessite un vaste espace couvert avec un grand parking. Le bâtiment sera loué car le plan de financement de l'activité ne permet pas d'envisager un achat dans un premier temps. Les porteurs recherchent également des partenaires pour développer des animations (clown, sportifs pour démonstrations, etc.).

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Le couple souhaite pérenniser d'abord ses deux emplois. Il faudra cependant un agent d'entretien et de maintenance dès l'ouverture. La création de 4 à 6 emplois est possible d'ici cinq ans.

## P9 - PROFIL D'ENTREPRISE : **DEBORA**

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Production et commercialisation de blocs de filtration de piscine par débordement de l'eau en surface. Ce bac tampon fermé, pré-filtré, sécurisé est une technologie innovante qui fait l'objet d'un brevet d'exploitation. Les blocs sont vendus à des installateurs de piscines neuves ou à des particuliers qui souhaitent modifier leur système de filtration. Installation éventuelle chez les clients locaux dans un rayon de 100 km.

#### Les dirigeants :

Jeune retraité de 58 ans, ancien cadre supérieur de l'industrie, deux enfants (23 ans, en faculté de droit, 17 ans, au lycée) ; son épouse (49 ans) recherche un emploi de formatrice en comptabilité-gestion. Ils partagent une passion pour l'équitation de loisir. Le créateur doit rapidement trouver une grande habitation en location (180 m<sup>2</sup> minimum) située à 10 km maximum de son local professionnel.

#### La clientèle :

Installateurs professionnels de piscines individuelles (France entière).  
Particuliers

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre:

Un réseau de commerciaux indépendants sera constitué :  
- Une réunion sera organisée chaque mois sur le site (hôtellerie et restauration à prévoir pour une dizaine ou quinzaine de personnes).  
- 4 réunions par mois par système collaboratif sur internet (Web-conférences) seront organisées.

#### Pour produire :

L'entreprise nécessite des locaux industriels : une surface d'environ 2000m<sup>2</sup> avec bureaux modernes, accessibilité poids lourds, sur un emplacement géographique indifférent mais à 20/30 minutes maximum d'un échangeur autoroutier (ou de grands axes de circulation) est souhaitée.

Au départ 5 salariés seront recrutés dont 2 personnels administratifs.

L'entreprise envisage une croissance rapide à trois ans et devra agrandir ses locaux en multipliant par 3 leur surface et en embauchant 5 autres salariés, qu'il faudra loger avec leur famille.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Le porteur de projet devra être aidé dans le montage des dossiers OSEO (prêt participatif de développement et aide à l'innovation du ministère de la recherche). Il cherchera un établissement bancaire local dynamique pour accompagner sa croissance.

Rapidement, des dépôt de brevets complémentaires sont à envisager avec un besoin d'aide. L'entrepreneur souhaite rencontrer rapidement le réseau industriel local pour intégrer son entreprise, et prendre des contacts afin d'envisager la fabrication ou l'assemblage de son produit.

## P10 : PROFIL D'ENTREPRISE : LE SPA CHIC'

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Centre de bien-être associant soins esthétiques et salon dégustation de produits dérivés de la chicorée.

#### La dirigeante :

Licenciée en juin 2008 du centre esthétique où elle effectuait son stage de formation, Madame Leila Larbi, habitante du Nord de la France, décide d'associer ses compétences en esthétique avec les compétences de sa fille, étudiante en biologie. Elles ont donc créé une SARL familiale.

Elles imaginent un concept novateur de « centre esthétique gourmand » associant relaxation, dégustation de boissons, desserts à base de chicorée et soins phytosanitaires.

Sur le même principe que les « Spachocolat », elles valorisent ainsi les vertus médicinales de la chicorée : anticellulite, prévention de l'ostéoporose, facilitation de la digestion, prévention des maladies hépatiques et anti-cholestérol.

#### Clientèle :

Les particuliers, les comités d'entreprises, la clientèle belge, néerlandaise et britannique.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour produire :

Elles recherchent une ferme traditionnelle ou un ancien bâtiment industriel pour affirmer leur ancrage territorial et proposer un espace de détente typique, bien éloigné des chaînes Spa impersonnelles. Elle souhaite travailler en collaboration avec les formations en esthétique de la région pour transférer son savoir-faire et bénéficier d'un personnel stagiaire compétent.

#### Pour vendre :

Elles souhaitent se rapprocher d'une école de commerce afin de proposer un stage rémunéré à un étudiant en marketing, de manière à assurer la promotion de leur concept auprès des comités d'entreprise et de la clientèle frontalière. Elles souhaitent se rapprocher des lieux d'hébergement du territoire pour conforter la possibilité d'accueillir une clientèle éloignée. Elles vont embaucher à mi-temps une responsable du salon dégustation, et à temps complet une personne pour l'entretien. Elles ont également besoin des services à temps partiel d'un infographiste créateur multimédia, afin de gérer un site internet et des plaquettes de communication.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Situé idéalement dans une région productrice de chicorée, le Spa Chic a pour vocation de créer une synergie avec les producteurs locaux de produits chicorée, des industriels de la pharmacopée, et des professionnels du tourisme pour envisager des séjours thématiques.

Ce type d'activité nécessite de gros investissements.

Ce type de rapprochement n'est pas facile à organiser, les deux associées recherchent un appui des collectivités locales.

## P11 - PROFIL D'ENTREPRISE : SANIMAT

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Ventes de matériaux sains pour la construction, rénovation, décoration, entretien de l'habitat (peintures à solvants et composants végétaux, isolants végétaux, blocs en pierre ponce...).

#### Les dirigeants :

À 40 ans, ce chef de rayon dans une grande surface de bricolage est marié à une assistante maternelle et a deux enfants collégiens. Il souhaite être son propre patron et donner un sens à son activité professionnelle. Il vient d'hériter d'une maison familiale à rénover sur le territoire.

#### La clientèle :

Les entrepreneurs et artisans du BTP et les particuliers bricoleurs.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre:

Au démarrage, possibilité de vente sur catalogue et démarchage direct, les petits produits sont en stock mais la plupart des matériaux sont livrés directement sur les chantiers par les fournisseurs.

L'entrepreneur souhaite rapidement une surface de vente couverte de 200m<sup>2</sup> et un espace extérieur d'exposition des matériaux d'une surface de 1000 à 2000m<sup>2</sup>

L'entreprise recherche des opportunités de contact avec les entrepreneurs du BTP et les particuliers, notamment à l'occasion de salons sur le thème de l'habitat ou des produits sains, et toute aide à la communication pour faciliter son démarrage sera bienvenue.

La création d'un site web pour la vente par correspondance, nécessitant au minimum un raccordement haut débit (ADSL) voire très haut débit.

L'ouverture d'un espace information-documentation et librairie spécialisée, puis la mise en place de formations à l'utilisation des matériaux sains est envisagée assez rapidement, le développement des ventes dépendant largement de la capacité des clients à mettre en œuvre correctement les matériaux nouveaux. Une partie des locaux devra permettre ces deux projets.

#### Pour produire :

L'entreprise ne produit pas elle-même, mais doit rechercher des produits en pleine innovation auprès de fournisseurs en matériaux naturels (deux franchises nationales sont déjà référencées). D'autres fournisseurs sont recherchés.

Deux emplois de conseillers vendeurs spécialisés seront recherchés localement. 3 à 5 emplois supplémentaires sont envisagés à moyen terme.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

L'image du territoire (qualité environnement, nature, vie saine) est déterminante pour cette activité innovante.

L'entreprise a besoin de renforcer ses fonds propres avant de pouvoir investir dans un bâtiment et souhaiterait privilégier l'appel à l'épargne de proximité.

## P12 - PROFIL D'ENTREPRISE : JET'ART

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Production et vente de reproduction d'œuvres d'art anciennes sur tous supports (solides, textiles, papiers... tous formats jusqu'à 2m x 1,2m.

Le procédé retenu emprunte à la technique des imprimantes d'ordinateurs (jet d'encre).

#### Les dirigeants :

Deux jeunes étudiants associés en SARL qui viennent d'obtenir leur master en histoire de l'art à Paris :

- l'un a 24 ans et est célibataire, c'est un sportif qui pratique le golf et le VTT ;
- l'autre a 27 ans, est marié et a un enfant de 2 ans. Son épouse est coiffeuse diplômée et cherchera un emploi avant de s'installer.

#### La clientèle :

Hôtels-restaurants, lieux publics cherchant à décorer leurs locaux en valorisant le patrimoine culturel ancien, entreprises, professions libérales et sites privés recevant du public.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre:

Ils souhaitent être introduits rapidement dans le tissu local et rencontrer tous les chefs d'entreprise.

Des relations avec les musées locaux pourraient permettre une diversification des œuvres reproduites, d'une part, et des débouchés pour les boutiques de souvenirs, d'autre part.

Il faudra un magasin ou un espace d'exposition à proximité de l'atelier.

#### Pour produire :

Un atelier très moderne et esthétique de 300 m<sup>2</sup> + un magasin show room de 150m<sup>2</sup> adossé, si possible avec vitrines et bien isolé pour économie de chauffage. De préférence pas trop éloigné d'une gare SNCF pour leur permettre de fréquents voyages à Paris.

Travailleront seuls au départ avec un ou une apprentie.

À moyen terme deux autres emplois seront créés.

#### Pour gérer, piloter l'activité :

Ils ont besoin d'être guidés et accompagnés dans leur démarche pour :

- leur installation (dossier de création d'entreprise),
- la recherche de logements adaptés,
- faire garder l'enfant,
- aider madame à trouver un emploi,
- la partie administrative et comptable,
- rencontrer le plus vite possible les professionnels locaux et être introduits auprès d'eux.

Ils souhaitent bénéficier du soutien local aux créateurs (exonération de TP, locaux etc.).

## P13 - PROFIL D'ENTREPRISE : LE CHÂTEAU DES ÉNIGMES

Franck Chaigneau - Mairie-conseils  
Pascale Gontier - Novation  
Guy Dumélie - GD Consultant.

### **Description**

#### L'activité :

Création d'une activité touristique ludique dans un château avec parc attenant. Ce parc de loisirs propose un jeu itinérant sur un parcours qui dure environ trois heures. Durant ce jeu les visiteurs devront répondre à quelques questions en inscrivant la réponse sur des écrans tactiles d'ordinateurs disséminés sur le parcours. Une aire de pique-nique et une salle de petite restauration rapide seront disposés dans le parc. L'ouverture est prévue de Pâques à la Toussaint.

#### Les dirigeants :

Le projet est porté par un ingénieur de 33 ans. Son épouse a 32 ans et est informaticienne. Ils ont deux enfants, un garçon de 9 ans et une fille de 12 ans. Ils habitent actuellement dans la capitale régionale.

#### La clientèle :

1 - Tourisme familial.  
2 - Groupes : écoles, seniors associations et clubs, comités d'entreprises, agences de voyages.

### **Besoins et opportunités recherchés**

#### Pour vendre:

Un site internet nécessitant le haut débit (ADSL minimum) sera créé. Besoins de contacts rapides avec tous les acteurs de la filière tourisme sur le territoire. Des contacts avec les comités d'entreprises, les réseaux associatifs locaux et régionaux seront recherchés. Des contacts avec des réseaux régionaux de chefs d'entreprises, de collectivités, seront recherchés pour leur proposer l'organisation de séminaires et réceptions.

#### Pour produire :

Une grande demeure historique (château, manoir, voire caserne...) avec parc (minimum 8 ha) et parking 250 places voitures et bus sur environ 1 ha ; et, surtout, commodité d'accès (routes ou autoroutes, gares, accès autocars faciles...). Six salariés permanents (accueil, animation, restauration), trois administratifs et trois agents de maintenance. 15 saisonniers (dont il faudra prévoir l'hébergement ou le logement). Dès la deuxième année, il est envisagé un recrutement de 8 autres emplois saisonniers qui devront trouver des hébergements à proximité.

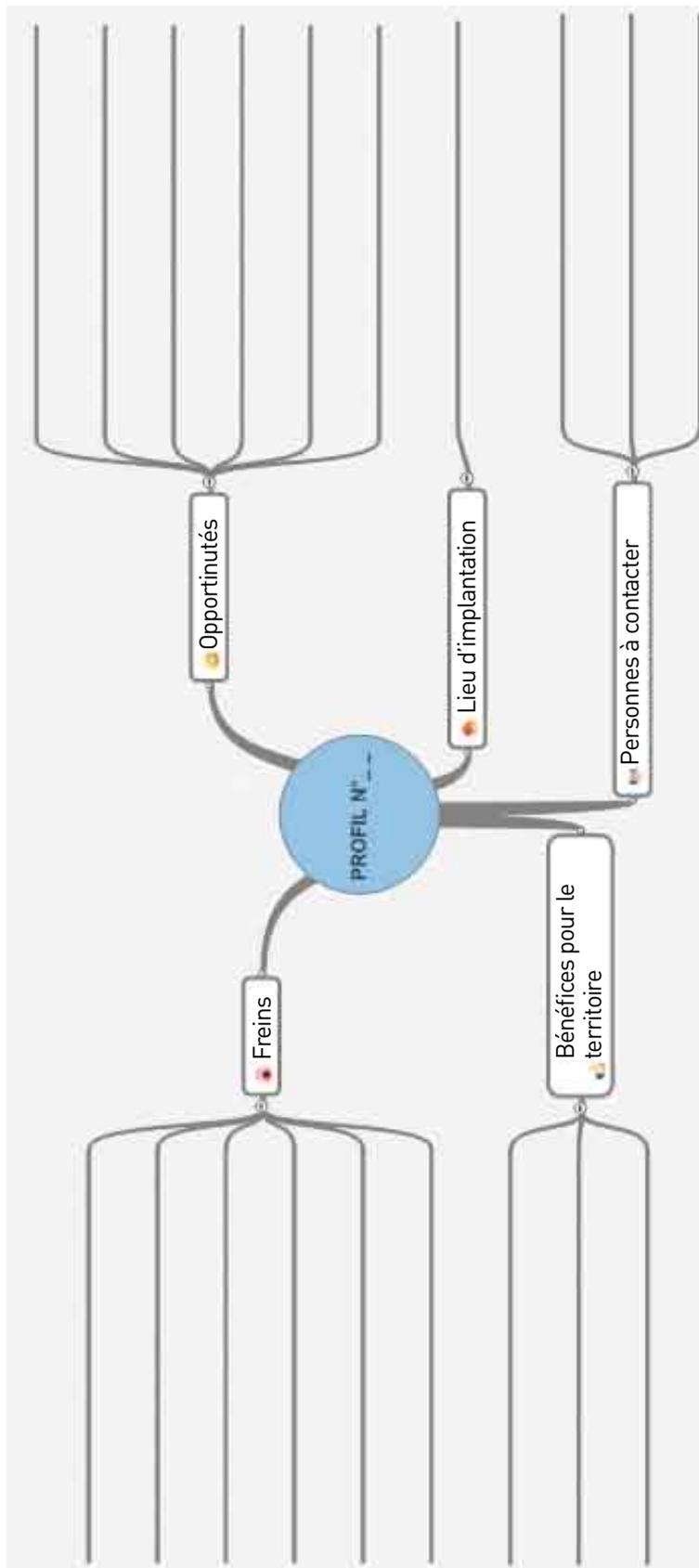
#### Pour gérer, piloter l'activité :

Besoin du soutien bancaire pour investissement et trésorerie. Éventuellement cherchera des co-investisseurs locaux.

## Annexe VI

### Grille d'analyse des profils

---



## Annexe VII

### Grille d'entretien entre élus et entrepreneurs

---

#### Modalités de conduite des entretiens

Il ne s'agit pas de réaliser un « audit » de l'entreprise ni de faire le bilan des plaintes et doléances. Il s'agit de faire s'exprimer le point de vue de l'entrepreneur sur les avantages et inconvénients du territoire et d'avoir ainsi une première approche des besoins de l'entreprise.

**L'entretien s'organisera autour de cinq thèmes** qui peuvent être communiqués à l'entrepreneur lors de la prise de rendez-vous :

#### 1. Ancrage local

Qu'est-ce qui a motivé la création ou l'implantation de votre entreprise sur ce territoire ?

#### 2. Freins et opportunités

Lors de votre installation et au cours de votre développement, quels ont été les facilités, les points forts du territoire ? À quelles difficultés propres au territoire avez-vous été confrontés ? Quels sont les freins et opportunités de ce territoire pour votre entreprise ?

#### 3. Projets

Souhaitez-vous développer votre activité ? À quelles conditions pourriez-vous le faire ici ?

#### 4. Attractivité

Qu'est ce qui, selon vous, pourrait favoriser la création ou l'implantation future d'entreprises sur le territoire ?

#### 5. Secteurs porteurs

Quels types d'activités verriez-vous bien s'installer ou se développer ici ?

---

## Annexe VIII

### Tableaux de mise en perspective

---

#### Croisement et consolidation générale des résultats

Tableau 1 : Freins et opportunités consolidés

Freins et opportunités issues du jeu d'accueil des entreprises	L'ancrage local et les freins et opportunités du territoires vus par les entrepreneurs	Reformulation des caractéristiques du territoire qui font frein ou opportunités
<i>Reporter les résultats de la phase 3</i>	<i>Reporter les résultats de la phase 4</i>	<i>À remplir en comité de pilotage</i>

Tableau 2 : Les projets

Projets du territoire issus de l'auto-analyse communale	Projets, attractivité, secteurs porteurs vus par les entreprises	Repérage des synergies possibles et des compléments souhaitables
<i>Reporter les résultats de la phase 1</i>	<i>Reporter les résultats de la phase 3</i>	<i>À remplir en comité de pilotage</i>

Tableau 3 : Les buts

Critères de réussite issus de l'auto-analyse communale	Bénéfices possibles issus du jeu d'accueil des entreprises	Reformulation des buts poursuivis
<i>Reporter les résultats de la phase 1</i>	<i>Reporter les résultats de la phase 3</i>	<i>À remplir en comité de pilotage</i>

#### Mise en perspective et formulation des marges d'initiative :

Freins et opportunités	Projets	Marges d'initiatives
<i>Report de la troisième colonne du tableau 1</i>	<i>Report de la troisième colonne du tableau 2</i>	<i>À remplir en comité de pilotage</i>

## Annexe IX

### Grille d'évaluation

---

## Territoires et dynamiques économiques : Evaluation

### Objectifs de l'évaluation

À l'issue de l'expérimentation de la démarche « Territoires et dynamiques économiques », il est important d'en réaliser une première évaluation dans la perspective de sa reproduction sur d'autres territoires. L'objet est de mesurer les degrés d'atteinte des objectifs initiaux, de satisfaction des attentes, ainsi que les effets induits qui se sont révélés au-delà des effets attendus. Il s'agit également d'identifier les points d'amélioration souhaitables afin de consolider la méthode.

### Outil de l'évaluation

Une ultime réunion de débriefing est donc à prévoir au lendemain des soirées de restitution sur les territoires. Elle sera consacrée à la co-évaluation de la démarche, sur la base de la grille d'évaluation ci-après (à éditer en A3). Celle-ci servira de support à un temps d'échange entre Mairie-conseils et le groupe de pilotage local (élus et techniciens). Chaque personne est invitée à préparer individuellement sa propre évaluation.

### Mode d'emploi de la grille

La première colonne de la grille fixe les objectifs initiaux qui sont évalués. Les quatre grandes finalités présentées au lancement de la démarche y sont reprises. Elles constituent les objectifs principaux de l'expérimentation nationale. Chaque participant indique ensuite ses propres attentes et objectifs au départ de la démarche. Les dernières lignes permettent de signaler des effets induits constatés qui n'avaient pas été imaginés au départ.

La seconde colonne permet à chacun d'indiquer son estimation du niveau d'atteinte des objectifs ou de satisfaction des attentes par une cotation positive ou négative, forte ou faible (-- / - / + / ++).

La troisième colonne permet d'expliquer la cotation choisie et de porter des observations.

Dans la quatrième colonne chacun est invité à proposer des pistes d'amélioration de la méthode.

### Modalités d'animation

Trois tours de table successifs et discussions sur les convergences et écarts pour :

- les quatre premières lignes de la grille,
- les attentes individuelles et effets induits perçus et leur niveau d'atteinte,
- les observations et recommandations à partir des attentes individuelles.

Les finalités à l'origine de la démarche	- - / - + / ++	Observations	Recommandations
Redécouvrir le territoire et son environnement : changer son regard et croiser les différents points de vue.			
Explorer des orientations, innovations et marges d'initiative possibles.			
Une expérience de réflexion collective et d'intégration intercommunale.			
Un outil de préparation aux décisions pour les élus.			
<b>Vos attentes/objectifs</b>			
<b>Effets induits non attendus</b>			

conception-réalisation Studio graph

[www.studiograph.net](http://www.studiograph.net)

