

DÉMARCHE TERRITOIRES



# Territoire en dynamique : vers une économie régénérative ?

Restitution synthétique des échanges  
de la « première rencontre des territoires  
en dynamique économique »  
organisée le 29 novembre 2011

UN SERVICE



# Territoires en dynamique : vers une économie régénérative ?

Restitution synthétique des échanges  
de la « première rencontre des territoires  
en dynamique économique »,  
organisée le 29 novembre 2011 par Mairie-conseils.

La rédaction de ce document a été coordonnée par **Franck Chaigneau**, chargé de mission développement économique au sein du service Mairie-conseils de la Caisse des Dépôts, avec les contributions de **Nathalie Paraliou**, TFC consultants, et de **Guy Dumélie**, GD consultants.

Les contributions et témoignages des territoires, lors de la journée du 29 novembre 2011, ont été repris au plus près des propos tenus en séance.

Cependant, ils ont été réorganisés pour s'inscrire dans la trame de restitution choisie par les auteurs. Pour la même raison, la matière a parfois été complétée à partir de documents réalisés par les territoires ou à partir des connaissances directes des auteurs qui ont accompagné ou étudié ces territoires.

Par conséquent, ce document n'a pas été soumis à la validation des différents territoires cités, et la lecture et l'interprétation proposée pour ces différentes expériences n'engagent que ses auteurs.

Les auteurs remercient chaleureusement le professeur Bernard Pecqueur, qui a bien voulu coanimer avec eux cette journée et a accepté que ses interventions soient résumées ici en toute simplicité, en dehors de la forme académique requise habituellement.

Les auteurs remercient non moins chaleureusement les élus et techniciens qui ont bien voulu se prêter à l'exercice du témoignage en tribune lors de la journée du 29 novembre, ainsi que tous ceux qui, par leur participation, ont contribué au succès de cette journée.

# Introduction

Le 29 novembre 2011, Mairie-conseils a souhaité permettre à tous les territoires accompagnés ou enquêtés dans le cadre de la démarche « Territoires et dynamiques économiques » de partager le bilan de leurs réalisations, de faire part de leurs problématiques actuelles, de découvrir l'expérience de territoires très avancés dans leurs actions de développement économique et de confronter ces résultats de terrain à l'approche d'un universitaire. Le professeur Bernard Pecqueur (Université Joseph-Fournier, Grenoble) a accepté de tenir le rôle de discutant lors de cette journée qui a réuni 70 personnes représentant 24 territoires et 8 institutions<sup>(1)</sup> intéressés par la méthode et ses résultats.

La démarche Territoires et dynamiques économiques est une méthode participative d'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires. Elle accompagne la formation d'une représentation du territoire centrée sur les dynamiques à l'œuvre plutôt que sur les structures héritées. Ce faisant, les élus identifient progressivement des ressources spécifiques à leur territoire, sur lesquelles ils peuvent bâtir des stratégies locales de développement économique.

Cette démarche, construite sur la base d'une enquête de terrain menée en 2007-2008, a été consolidée en 2009 à l'issue d'une expérimentation nationale menée avec quatre territoires retenus après consultation :

- la communauté de communes du Piémont d'Alaric (Aude)
- la communauté de communes de la Région d'Audruicq (Pas-de-Calais)
- la communauté de communes du Val de Semouse (Haute-Saône)
- la communauté de communes du Lembron Val d'Allier (Puy-de-Dôme).

Suite à l'expérimentation, le guide méthodologique *La démarche Territoires et dynamiques économiques* a été publié en janvier 2010. Il est gratuitement téléchargeable sur le site [www.mairie-conseils.net](http://www.mairie-conseils.net). La démarche a ensuite été étendue, au fur et à mesure des demandes exprimées par les territoires présents aux journées d'accueil de Mairie-conseils.

Se sont engagés dans la démarche entre 2010 et 2011 :

- la communauté de communes du Gâtinais Val de Loing (Seine-et-Marne)
- la communauté de communes du Pays de Caulnes (Côtes-d'Armor)
- la communauté de communes du Pays Haut Bigouden (Finistère)
- la communauté de communes de la Vallée de la Vologne (Vosges)
- la communauté de communes du Tilleul (Territoire de Belfort)
- la communauté de communes de la Brie des Morin (Seine-et-Marne)
- la communauté de communes du Pays de Nemours (Seine-et-Marne)
- la communauté de communes du Pays Hamois (Somme).

Avec une douzaine de territoires accompagnés en trois ans, la démarche montre toute sa pertinence pour permettre aux élus de définir des orientations de développement adaptées aux spécificités de leur territoire, et, d'autre part, leur permettre d'acquérir une posture proactive. Les résultats observés nous amènent à proposer le concept nouveau « d'économie régénérative ». Il est prévu de reconduire annuellement une rencontre des territoires en dynamique afin d'approfondir ce concept par l'échange avec des chercheurs, et de l'enrichir par l'expérience des territoires.

(1) France initiative, BGE – Réseau des boutiques de gestion, OCDE – Organisation pour le commerce et le développement économique, IAAT – Institut atlantique d'aménagement du territoire, ETD – Entreprises territoires et développement, CERTU – Centre d'étude et de recherche sur les transports et l'urbanisme, Rnet – Réseau national de l'économie territoriale, CVC – Collectif Ville-Campagne.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE TERRITOIRES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES</b> .....	7
<b>Les territoires témoins</b> .....	11
La communauté de communes de la Région d’Audruicq (Pas-de-Calais) .....	11
La communauté de communes du Lembron Val d’Allier (Puy-de-Dôme).....	14
La communauté de communes du Gâtinais Val de Loing (Seine-et-Marne) .....	16
La communauté de communes du Pays de Caulnes (Côtes-d’Armor) .....	19
<b>Les effets de la démarche</b> .....	21
<b>Le point de vue de Bernard Pecqueur</b> .....	23
<b>RETOUR SUR DEUX EXEMPLES QUI ONT CONTRIBUÉ À CONSTRUIRE LA DÉMARCHE</b> .....	25
<b>Partager la reconnaissance d’une ressource territoriale</b> .....	26
<b>La créativité pour régénérer des activités productives locales</b> .....	27
<b>L’excellence au-delà de la concurrence ?</b> .....	28
<b>Le point de vue de Bernard Pecqueur</b> .....	29
<b>CONCLUSION</b> .....	31



## Première rencontre nationale des territoires en dynamique économique.

*Analyses, enseignements et diffusion  
de la démarche Territoires et dynamiques économiques*

**Mardi 29 Novembre 2011**

(Accueil à partir de 9 h 00)

**9 h 30 – 10 h 00**

**Introduction par Mairie-conseils :**

Présentation du déroulement de la journée

La démarche territoires et dynamiques économiques (TDE) ; fondements, étapes, outils.

**10 h – 12 h 30**

**Retours d'expériences et analyses des territoires accompagnés par Mairie-conseils :**

Deux territoires ayant expérimenté la démarche TDE entre 2008 et 2009 ;

- la **Communauté de communes de la région d'Audruicq** (62),
- la **Communauté de communes du Lembron Val d'Allier** (63),

puis deux territoires l'ayant mise en œuvre, entre 2010 et 2011 ;

- la **Communauté de communes du Gâtinais Val de Loing** (77),
- la **communauté de communes du Pays de Caulnes** (22),

... témoignent des nouvelles dynamiques engagées suite à la démarche : Mobilisation des élus, pistes d'actions et réalisations engagées, gouvernance et partenariats ... nouvelles questions et préoccupations actuelles ?

Analyses et discussions avec les participants co-animées par **Bernard PECQUEUR**.

*Chercheur, Professeur à l'Université Joseph Fourier (Grenoble1), Directeur Adjoint de l'Institut de Géographie Alpine, Bernard Pecqueur conduit des recherches en géographie économique et sur les processus de construction territoriale. Il a notamment développé les notions de « ressource territoriale » et de « paniers de biens ».*

**12 h 30 – 14 h 00**

**Buffet**

**14 h 00 – 16 h 00**

**Ressources territoriales, créativité et excellence, comment régénérer durablement les économies locales ?**

Wesserling ; du musée du textile à l'accueil de PME industrielles, l'histoire d'une renaissance ?

- **Communauté de communes de la vallée de Saint-Amarin.** (68)

Desvres-Samer ; de la création d'entreprises pour sauver le savoir-faire faïenciers, au village des artisans d'art et, au-delà, la fusion des communautés ...

- **Communauté de communes de Desvres-Samer.** (62)

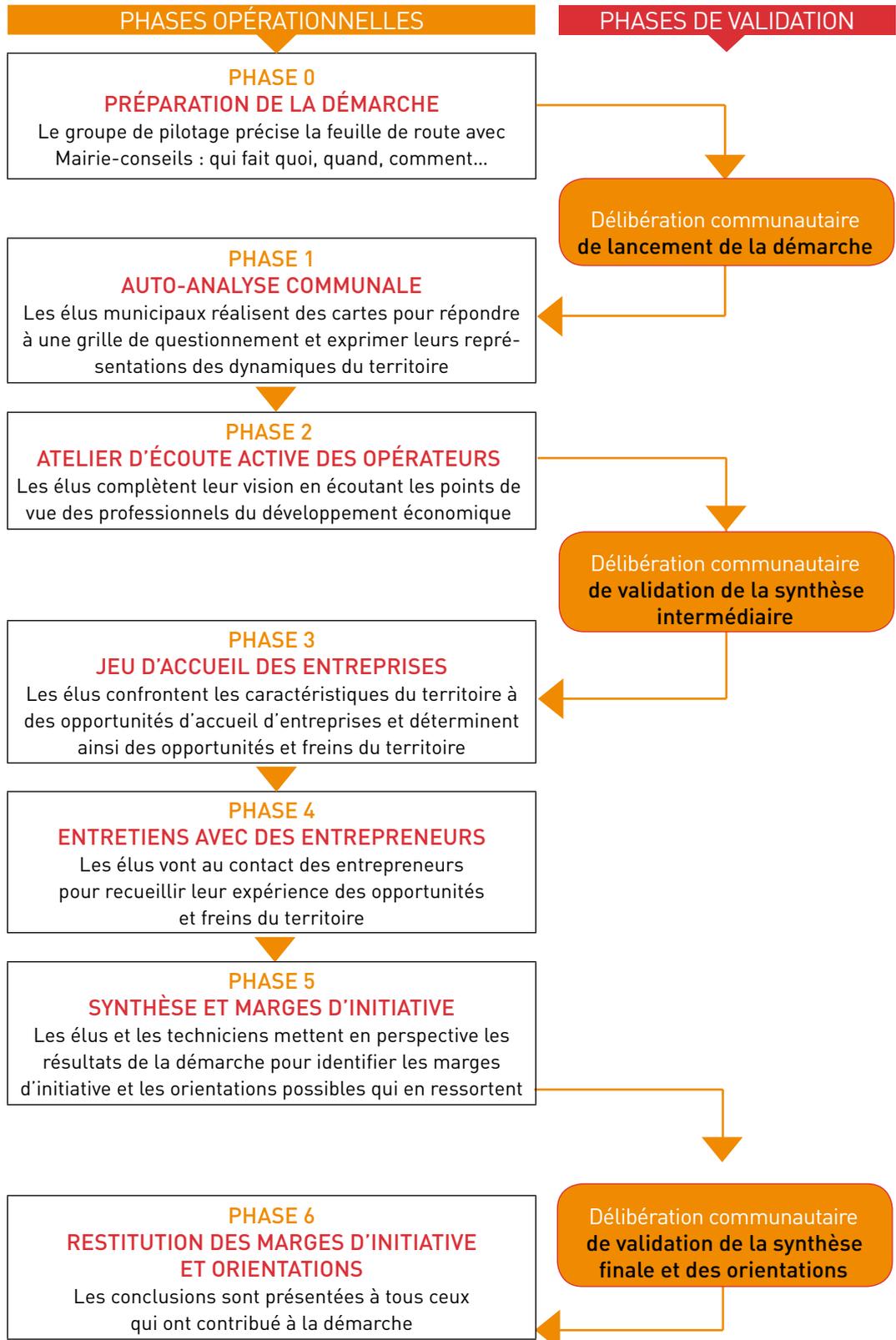
Analyses et discussions avec les participants co-animées par **Bernard PECQUEUR**.

**16 h 00 – 16 h 30**

**Conclusion :**

De l'économie résidentielle à l'économie productive ; peut-on parler d'une économie régénérative ? Y a-t-il encore un lien entre finances locales, fiscalité et développement économique ? Un « club » ou un « réseau » des territoires en dynamique peut-il être utile ?...

## Vue d'ensemble du phasage de la démarche



# Présentation de la démarche Territoires et dynamiques économiques

## Une démarche qui renouvelle l'approche du développement économique local

Comment s'y prennent les élus qui souhaitent agir pour saisir toutes les opportunités locales, les rassembler, les relier, les mettre en cohérence, et ainsi les propulser dans une nouvelle dynamique territoriale de croissance ?

C'est avec cette interrogation que nous avons conduit des entretiens d'élus et d'acteurs locaux, dans différents territoires intercommunaux, avant de croiser nos observations avec quelques chercheurs de l'économie territoriale faisant référence en France.

Nous en sommes revenus persuadés qu'il est possible de relancer une part de la croissance nationale par les territoires, « depuis le bas », en plus de celle qui pourrait venir d'en haut, par la décision d'investissement de firmes globales ou la diffusion d'innovations salutaires.

Puis nous avons travaillé à la construction d'une méthode d'animation de la réflexion collective des élus, afin de les accompagner dans la redéfinition des enjeux du développement économique de leur territoire. Une première expérimentation nous a permis de valider et de consolider le choix d'une méthode dynamique et participative qui invite les élus à :

- envisager le développement économique du territoire en redécouvrant ses spécificités et ses interdépendances territoriales et institutionnelles,
- changer de regard et croiser les différents points de vue ;
- explorer des orientations nouvelles et des marges d'initiative possibles pour relancer une politique locale de développement économique ;
- partager une expérience de réflexion collective et d'interconnaissance favorisant l'intégration dans une réalité intercommunale toujours difficile à installer.

## Une démarche conçue au contact des territoires

La démarche Territoires et dynamiques économiques conçue par Mairie-conseils, vise à accompagner les élus des intercommunalités dans l'élaboration d'une stratégie de développement économique différenciée et adaptée à la singularité de leur territoire. La méthode proposée résulte d'un travail d'enquête sur les pratiques et les représentations du développement économique local en France, réalisé en 2007 auprès de dix territoires ruraux. Elle a ensuite été expérimentée avec quatre territoires volontaires ayant répondu à un appel à candidatures national, puis évaluée avec eux, consolidée et diffusée depuis 2009.

Nous avons observé que les actions locales de développement économique visent, dans leur grande majorité, à fournir à des prix les plus bas possibles, un environnement physique favorable à l'accueil et au développement spontané d'entreprises. Mais cela crée trop souvent une situation de concurrence frontale entre territoires, poussant progressivement à proposer partout les mêmes commodités à des prix toujours plus attractifs, au risque de banaliser les territoires et de dégrader les finances publiques sans obtenir les résultats attendus.

Pour sortir de cette spirale négative, certains ont identifié des facteurs locaux de différenciation sur lesquels construire des politiques plus adaptées. C'est dans cette logique de regards nouveaux portés sur le territoire que nous avons identifié les plus grandes marges d'innovations. Cependant, la recherche des leviers de développement spécifiques à chaque territoire et leur activation constitue une tâche plus complexe, qui amène l'élu local à endosser un nouveau rôle d'assembleur.

## Un accompagnement méthodologique de la réflexion des élus locaux

La démarche structure des temps de réflexion personnelle et collective des élus et leur permet de procéder à une relecture des dynamiques de leur territoire, avant la prise de décisions. Elle place chacun dans une situation interactive qui lui permet à la fois de donner son point de vue, de prendre du recul et d'enrichir le regard qu'il porte sur le territoire intercommunal. Elle privilégie les échanges et l'expression des perceptions personnelles, acquises par la pratique (les données chaudes), sur les approches à base de données quantifiées (les données froides).

La démarche s'appuie sur la réalisation d'un autodiagnostic participatif croisant les regards successifs des élus communaux et intercommunaux, des techniciens du développement local, et des entrepreneurs locaux. En organisant cette réflexion collective de façon ascendante, à partir de l'échelle communale, elle favorise la construction progressive de liens, la reconnaissance mutuelle de tous les acteurs, élus et non élus, et la composition d'une image partagée de la situation locale.

Grâce au support de la cartographie symbolique (non experte), les dynamiques du territoire apparaissent progressivement, par les rapprochements qui peuvent s'établir entre les multiples informations apportées par les uns et les autres, puis reportées dans une vue d'ensemble.

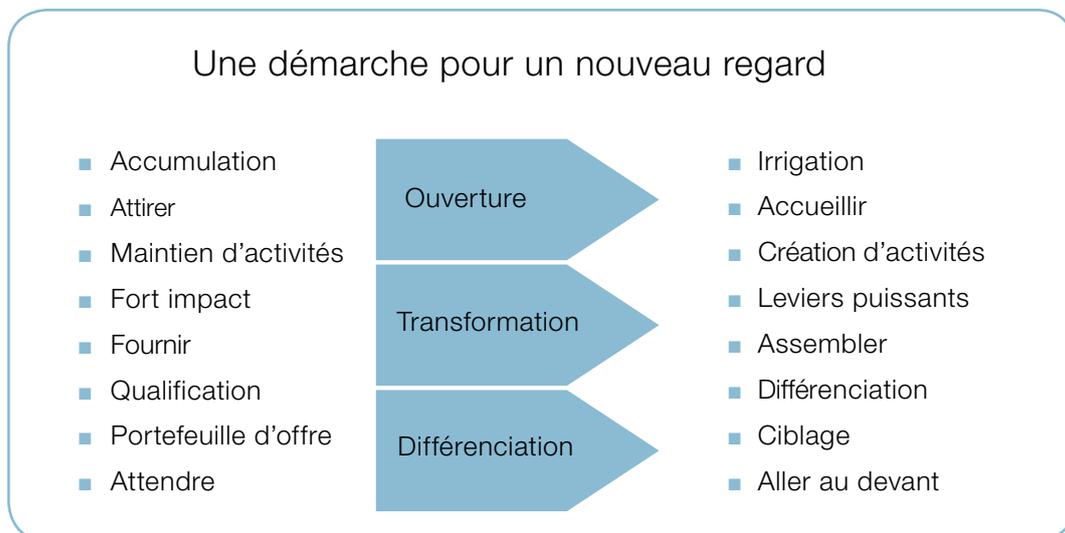
Volontairement, les caractéristiques du territoire ainsi établies ne sont pas immédiatement qualifiées d'atout ou de problème. Elles restent un constat, à confronter aux besoins et aux attentes de différents entrepreneurs, au travers d'un jeu de mise en situation d'accueil d'entreprises. C'est alors en fonction de leurs effets sur la création et le développement d'activités économiques que les caractéristiques du territoire sont qualifiées de freins ou d'opportunités. Elles seront finalement confrontées aux vécus et aux projets d'entrepreneurs locaux, afin de dégager les dynamiques locales à impulser ou à renforcer par l'action intercommunale.

Tout ce travail vise à élaborer de nouvelles pistes de développement, adaptées aux caractéristiques locales, largement comprises et acceptées, qui consolident la dynamique intercommunale en y associant, dès l'amont, ceux qui seront nécessairement appelés à jouer un rôle déterminant dans leur mise en œuvre.

## Une nouvelle grille de lecture du développement économique local

L'évolution des pratiques et des représentations que nous avons repérée mobilise un regard nouveau sur le développement économique local. Il se caractérise par l'attention portée aux éléments dynamiques, en mouvement, plutôt qu'aux éléments structurels, statiques, bien souvent hérités de la situation et de l'histoire locale.

C'est avec cette nouvelle grille de lecture que nous proposons de réinterroger les politiques locales de développement économique, et d'accompagner les élus dans le repérage de marges d'initiative particulières. À partir de ces marges, ils peuvent construire des stratégies de valorisation résidentielle et productive des spécificités de leur territoire, qui ancrent l'attractivité de celui-ci dans le prolongement de dynamiques locales singulières. Ce type de stratégie vise à enclencher un processus vertueux que nous avons nommé « économie régénérative ».



## Pour s'engager dans la démarche Territoires et dynamiques économiques

La méthodologie proposée est rythmée sur une durée de six à neuf mois dans l'année, selon un phasage rigoureux de six temps forts, comme indiqué dans le schéma ci-contre.

L'appui proposé par Mairie-conseils est un apport méthodologique. Les élus et techniciens ne sont pas les commanditaires d'une prestation d'étude ou de conseil ; Mairie-conseils ne fait pas de diagnostic, ne remet pas de « livrable » et ne fait pas de préconisations. Les élus s'engagent à porter une démarche collective et participative placée sous leur autorité, comme l'atteste l'exigence d'une délibération communautaire de lancement de la démarche.

Celle-ci est suivie d'une première réunion sur le territoire, rassemblant les président, vice-président et élus constituant un comité de pilotage. L'ensemble de la conduite de la démarche en

mode projet et le calendrier sont définis lors de cette réunion. Ensuite, le comité de pilotage se réunit à chaque phase de la démarche, les matins suivants les soirées de réflexion collective, pour un débriefing et une préparation de l'étape suivante, ou en réunion *ad hoc* pour des travaux de synthèse et d'analyse.

Les phases successives de la démarche visent à agréger progressivement différents points de vue d'acteurs, afin de cerner les caractéristiques des dynamiques locales, avant de les qualifier d'opportunités ou de freins du point de vue de la création et du développement de certaines activités économiques. La confrontation finale des opportunités et des freins aux projets des acteurs publics et privés du territoire fait ressortir les synergies possibles, et les manques, qui sont autant de marges d'initiative pour bâtir une stratégie de développement économique.

# Les territoires témoins

## La communauté de communes de la Région d'Audruicq

La communauté de communes de la Région d'Audruicq (Pas-de-Calais) réunit 15 communes représentant 26 000 habitants. C'est un territoire au paysage agricole et ouvert, une terre de passage traversée par les autoroutes A16 au nord et A26 au sud-ouest. Situé au cœur du triangle Calais Dunkerque Saint-Omer, il est bordé par les espaces naturels du littoral et des dunes au nord, et bénéficie d'une très bonne desserte par quatre échangeurs autoroutiers et une gare. C'est le territoire historique de la culture de la chicorée (*chicorium intybus*), le pays des watergangs, réseau de canaux qui ont permis d'assainir les terres humides, et c'est traditionnellement un bassin de main-d'œuvre ouvrière pour les pôles industriels environnants.

Comme de nombreux territoires, celui-ci connaît les effets de la diminution de l'emploi industriel à ses portes, l'arrivée de nouvelles populations attirées par le cadre de vie, la concentration des exploitations agricoles de grande culture et la diversification notamment par le développement des ventes à la ferme, mais aussi parfois par des productions totalement nouvelles, comme un élevage d'autruches, ainsi qu'une augmentation des activités touristiques liées aux sports et loisirs de plein air. La vie culturelle et associative, l'offre scolaire, les services de santé sont encore bien présents et dynamiques, même si leur préservation demeure une préoccupation constante.

### Les orientations issues de la démarche Territoires et dynamiques économiques

La démarche a permis d'identifier six enjeux majeurs sur lesquels treize réalisations ont été engagées.

Au-delà des actions propres à l'intercommunalité, les élus ont également souhaité étendre la

#### Enjeux identifiés lors de la démarche

##### L'agriculture

- un héritage commun
- « les produits de terroir » et les circuits de proximité
- accompagner les projets et les activités « atypiques » qui contribuent à une image dynamique

##### Le tourisme

- « d'un territoire d'errance à un territoire d'itinérance »
- « vendre des produits à des clientèles captées à l'extérieur »
- renforcer la coordination entre les activités relevant de l'agriculture, l'environnement, le tourisme et les savoir-faire alimentaires

##### Les Très Petites Entreprises

- une attention portée aux TPE
- Emplois et vie du territoire
  - « c'est ici »

##### Les habitants

- L'accueil résidentiel moteur du développement
- les habitants « sortent » du territoire pour trouver ce dont ils ont besoin...

##### Les initiatives

- la place et rôle des élus
- un réseau de partenaires
- « un territoire de l'initiative? »

#### Les réalisations engagées

##### Un Schéma de développement touristique

D'une démarche collective « empirique » à une « stratégie » de promotion des savoir faire alimentaires

Acquisition d'un corps de ferme, 15ha de terres agricoles: vers un « Ecopôle alimentaire »...

Un programme de signalétique touristique et commerciale

Un schéma d'interprétation « des patrimoines » pour une promesse touristique tangible

Formation-action « qualité et produits » avec les prestataires

Des élus référents économiques

Une base de données de locaux d'activités Adhésion à la couveuse d'activités du Calais

Une convention avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat

Démarche *Stimulons le Territoire par l'Emploi et les Projets (STEP)* et soirée de l'initiative

Une réflexion pour une meilleure articulation entre acteurs de l'accompagnement des porteurs de projet et territoires

Activités, emplois et services à la population (petite enfance, mobilité)

démarche à l'ensemble des communautés de communes du Pays Calaisis, ce qui a été réalisé avec l'appui du cabinet Novation et de l'AFIP Nord – Pas-de-Calais.

## Point d'étape sur les actions phares

Deux actions, directement issues de la démarche, nous semblent particulièrement porteuses de régénération économique : l'établissement d'un schéma de développement touristique et la création d'un « écopôle alimentaire ».

La nécessité d'un schéma de développement touristique s'est révélée durant la démarche, lors de la phase d'écoute active des opérateurs par les élus. Un professionnel du tourisme a eu ces mots forts : « Vous êtes un territoire d'errance, pas d'itinérance ». Cette affirmation a piqué au vif l'auditoire, qui l'a d'abord réfutée en bloc avant de se l'approprier et de lancer, par la suite, une démarche « Identités et attractivité touristique locale ». Il s'agit notamment de réaliser pour les touristes des produits clés en main (week-end ou hébergement thématique, circuits avec étapes balades, restauration, vente de produits...) qui s'accompagnent d'une promesse spécifique sur les expériences liées aux identités et aux singularités locales.

Par exemple, « L'assiette gourmande » a été mise en place par quatorze restaurateurs, qui se sont engagés à servir des produits de producteurs locaux, en parallèle avec le « Circuit des



gourmands » qui, sous la forme d'une carte touristique détaillée, invite à découvrir les produits locaux directement chez les producteurs. Toutes les propositions de circuits, déclinées pour les enfants, les marcheurs ou les gourmands, s'accompagnent d'une carte et d'un manuel explicatif, comme c'est le cas pour le très mystérieux « Circuit du Fantôme de l'Aa »...

Le projet de création d'un « écopôle alimentaire » était à peine esquissé à l'issue de la démarche. Cependant, les élus étaient « prêts dans leur tête à saisir les opportunités », et c'est ce qu'ils ont fait lorsqu'un corps de ferme entouré de 15 hectares de terres agricoles et situé en bordure d'un échangeur autoroutier a été mis en vente. L'acquisition et la mise en valeur de cet espace est un investissement important qui ne s'est pas fait sans quelques appréhensions, mais les éléments repérés durant la démarche ont contribué à construire l'argumentaire pertinent pour obtenir le label et le financement « Pôle d'excellence rurale », d'une part, et, d'autre part, pour augmenter les chances de succès du projet en l'ancrant sur des besoins et des potentiels propres au territoire.

Ainsi, l'écopôle alimentaire aura pour objectifs :

- Développer, en lien avec les producteurs locaux, les volumes et la distribution des produits agricoles (notamment certifiés agriculture biologique) en organisant la commercialisation par des circuits de proximité et vers les touristes ;
- Accompagner les porteurs de projets agro-alimentaires en leur offrant un espace de test et de lancement de leur activité ;
- Valoriser les patrimoines et les savoir-faire alimentaires du territoire ;
- Renforcer le projet social du territoire en améliorant l'équité dans l'accès à une alimentation diversifiée (programme « Vivons en forme »).

La poursuite de la concrétisation de ces projets phares reste d'actualité pour les élus et les personnels de la CCRA. Mais une nouvelle préoccupation apparaît, car les élus se demandent si leur territoire pourra continuer d'accueillir de nouvelles populations malgré les limitations que le SCOT du Calaisis projette d'appliquer dans les espaces ruraux.

# La communauté de communes du Lembron Val d'Allier

La communauté de communes du Lembron Val d'Allier (Puy-de-Dôme) réunit 17 communes représentant près de 7000 habitants. Située « au cœur de la France », à la croisée des axes Paris-Montpellier et Lyon-Bordeaux, elle bénéficie du passage de l'A75, gratuite, qui la positionne à trente minutes de Clermont-Ferrand, et elle jouit d'un environnement paysager, patrimonial et naturel considéré comme un bien rare à protéger et à valoriser (dans le passé, c'est à ce titre que les élus avaient refusé l'implantation d'une aire d'autoroute avec station-service sur leur territoire).

Une évasion commerciale assez forte vers les pôles d'Issoire, au nord (qui abrite une importante garnison militaire en diminution d'effectifs) et Brioude, au sud, ne pouvait plus être contenue par les petits commerces locaux. La question du développement économique local est devenue une préoccupation des élus sur ces terres essentiellement agricoles et artisanales, qui offraient une vie parfois difficile, mais agréable et protégée, à des habitants historiquement très prudents comme l'attestent les nombreux villages fortifiés du territoire. Le territoire accueille aujourd'hui de nouveaux jeunes habitants, tout en conservant les populations qui vieillissent, mettant en avant le besoin de logements et de services adaptés à chacun.

Le tourisme naturel et patrimonial commence à se développer. Une carte des itinérances a été mise au point pour guider le promeneur, qui voudrait cependant compter sur des hébergements moyen-haut de gamme encore trop peu présents. Les entreprises souhaitent de nouveaux bâtiments pour accueillir leur développement, auquel des projets de zones d'activités doivent pouvoir répondre.

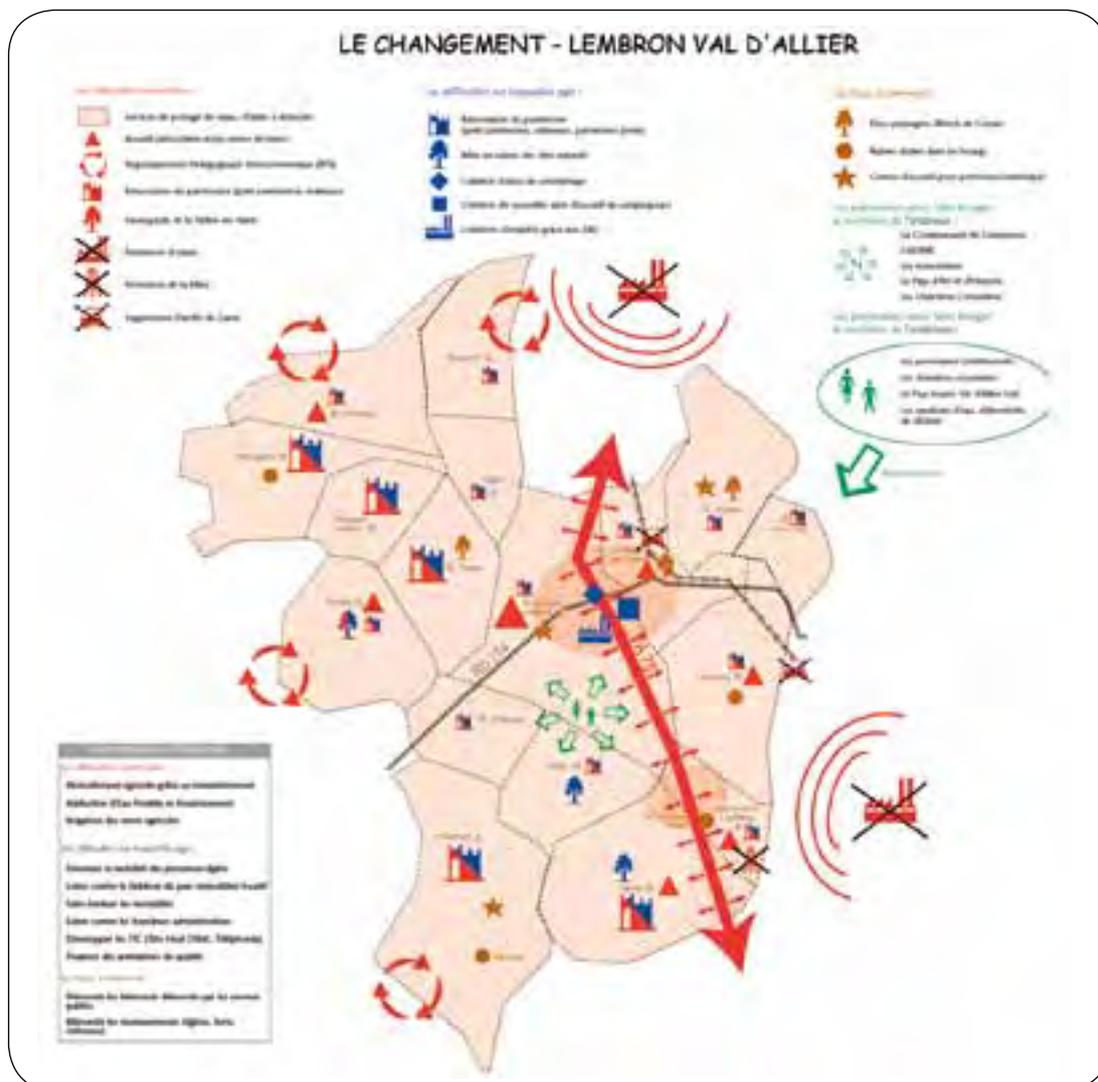
## Les orientations issues de la démarche Territoires et dynamiques économiques

Globalement, la démarche a permis aux 60 élus de faire émerger une « volonté d'agir » qui faisait un peu défaut, à partir de la prise de conscience progressive des besoins et de « la découverte de beaucoup de choses sur notre territoire ».

La première des marges d'initiative repérée concerne le renforcement de l'attractivité commerciale du territoire, en consolidant les partenariats avec les chambres consulaires et les associations commerciales locales, afin de relancer la dynamique de proximité et d'accueillir une supérette locale destinée à freiner l'évasion commerciale actuelle. La relation aux aires de repos de l'A75 voisines, auxquelles on tournait un peu le dos, devient une piste pour assurer la promotion du territoire et du parc d'activités nouvelles dit des Coustilles. Celui-ci pourrait accueillir un point de vente direct de produits gastronomiques associant les saveurs locales (gaperon, biscuits Landon, vin des Boudes, etc.) et extra-locales (cassoulet, nougat, gâteau basque...). Le site Internet valorisera alors plus spécifiquement ces éléments différenciants du territoire.

La deuxième piste vise à mettre davantage en valeur la richesse patrimoniale, en privilégiant la valorisation de quelques sites phares comme la Vallée des saints (cheminées de fées) et d'autres sites naturels remarquables, en bord de rivière notamment. Elle s'accompagne d'une sensibilisation des habitants et des touristes, afin que chacun contribue à porter une image attractive du territoire. Cette piste nécessite aussi l'implication dynamique de la communauté de communes dans le réseau touristique des multiples partenaires existants (offices, agences, comités...). Il s'agit d'y prendre une part active en faisant de la Maison du Lembron (le siège de la communauté) l'un des points d'information touristique, et un relais interactif d'information avec les hébergeurs existants. La création d'aires d'accueil de camping-cars est également évoquée.

Une quatrième piste découle de la sensibilisation des élus face aux problèmes de l'inadaptation de l'offre de logements, compte tenu de l'évolution de la démographie locale et des manières



d'habiter, tant pour les jeunes que pour les personnes âgées, ces deux catégories étant en croissance régulière sur le territoire. Un programme local de l'habitat (PLH), visant à proposer une réponse diversifiée aux attentes des populations, apparaît nécessaire à chacun, en se rapprochant des bailleurs sociaux.

### Point d'étape sur les actions phares

La démarche aura permis d'installer dans les esprits ce besoin de « ne plus attendre » et de rapprocher des points de vue au départ très antagonistes. Elle a mis en évidence le besoin de renforcer une véritable animation politique du développement économique, en rapprochant ou en renforçant les réseaux existants d'accompagnement des créateurs et des entrepreneurs en développement, et en construisant une communication reflétant cette réalité nouvelle. Elle a « donné un cadre d'échanges qui a légitimé les prises de contact », et les principes d'organisation d'un travail participatif mis en œuvre durant la démarche sont repris dans de nombreuses réunion d'élus.

Toutefois, l'expérimentation n'a pas permis de prolonger cette réflexion vers une logique de filières ou de grappes positionnées sur des ressources territoriales singulières, bien que les élus gardent à l'esprit qu'il faut « trouver des astuces de développement avec ceux qui sont là, car ce sont eux qui remplissent finalement les zones d'activité ». Aujourd'hui, une supérette est installée et un programme de redynamisation commerciale est en cours. La communication sur Internet s'appuie beaucoup plus sur les entreprises présentes, notamment les produits alimentaires locaux. Les sites touristiques naturels sont valorisés et les liens nécessaires à une politique touristique en cohérence avec les institutions infra et supra locales sont établis.

# La communauté de communes du Gâtinais Val de Loing

La communauté de communes du Gâtinais Val de Loing (Seine-et-Marne) est une toute jeune intercommunalité. Créée le 1er janvier 2010, elle a souhaité être accompagnée par Mairie-conseils pour réfléchir à sa stratégie de développement économique. Si la compétence est obligatoire, l'intérêt communautaire restait à définir pour la rendre effective. La démarche a été conduite de mai 2010 à janvier 2011.

Aux portes de l'Ile-de-France, ce territoire assimilé au périurbain mais qui affirme son caractère rural, regroupe 26 communes du sud du département de Seine-et-Marne. Il s'étend d'est en ouest sur une quarantaine de kilomètres. Avec environ 20 000 habitants, le territoire est structuré par la vallée du Loing qui le traverse et le rattache aux bassins de vie de Nemours, au nord, et de Montargis (Loiret), au sud. Il attire de jeunes familles à la recherche de logements individuels et spacieux à des prix abordables. Il se caractérise par des mouvements de population journaliers importants au départ de la gare de Souppes-sur-Loing, située au centre de la communauté, en direction de Melun et Paris, bien qu'une minorité seulement de la population active soit concernée par ces mouvements pendulaires.

Le monde agricole, principalement céréalier, poursuit sa restructuration, laissant des corps de ferme traditionnels abandonnés par le besoin de modernisation au sein d'exploitations plus vastes. Dans le même temps, un mouvement de diversification s'enclenche. L'emploi industriel s'est longtemps concentré à proximité, dans les verreries de la vallée du Loing entre Bagneaux-sur-Loing et Nemours, et, si la population ouvrière est fortement présente, la communauté compte peu d'emplois industriels sur son territoire. L'emploi local se concentre dans l'agro-alimentaire, le bâtiment travaux publics, le commerce et les services de proximité.

Le Loing et son canal ainsi que les Gâtinais beauceron, à l'ouest, et bocager, à l'est, offrent des paysages variés aux randonneurs et aux habitants qui apprécient le cadre de vie. Ici tout s'oppose aux turbulences urbaines stressantes, en bout de ligne du réseau régional de transport. Et les élus locaux de s'interroger : « Que peut être le développement économique dans un territoire francilien quasi-rural et sous l'influence de grands pôles urbains » ?

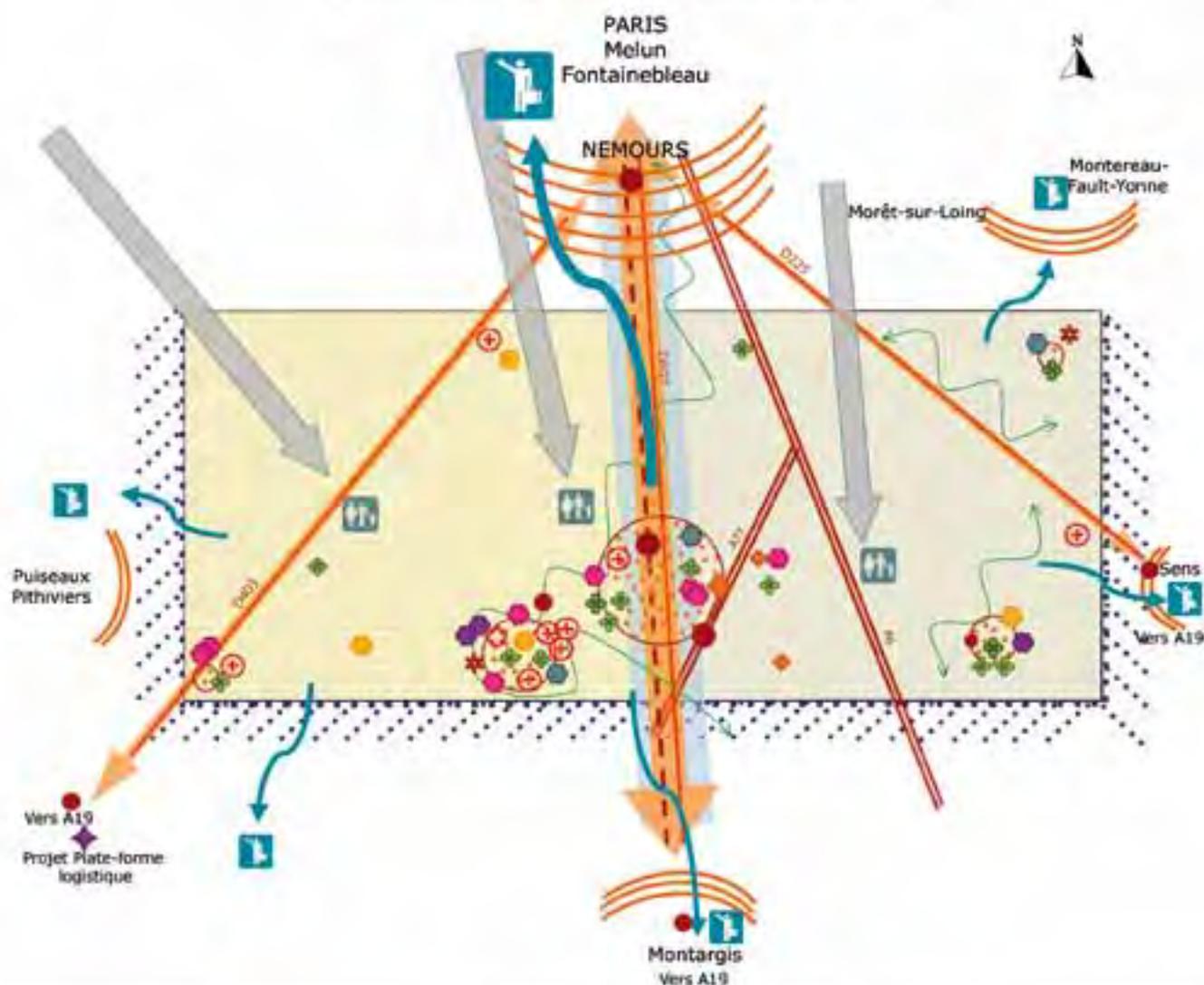
## Les orientations issues de la démarche Territoires et dynamiques économiques

Les premières réponses trouvées par les élus prennent plutôt la forme d'éléments de « doctrines » ou de principes pour l'action : « C'est d'abord se connaître soi-même et porter un regard neuf sur les parties du territoire peu ou mal connues, mettre de la cohérence et reconnaître les spécificités, croire au potentiel des acteurs ».

Quelques activités peuvent ainsi paraître remarquables lorsqu'elles sont regroupées en « micro-filières » ou « grappes d'univers professionnel » comme les fournisseurs de la boulangerie-pâtisserie. La présence d'activités singulières de par leur nature est également relevée : la culture du miscanthus, l'artisanat de luxe, des artisans d'art, etc. Tout cela amène à discerner une spécificité locale qui pourrait se construire sur « les arts et la table ».

Globalement, la réunion de l'ensemble des communes autour de la réflexion territoriale a créé une interconnaissance propice à renforcer la cohésion et l'appropriation des problématiques et

## Carte de synthèse des dynamiques économiques Communauté de communes Gâtinais-Val de Loing



### Sur tout le territoire :

- L'activité agricole structure le paysage.
  - Prairie agricole :
  - Bocage agricole :
- Patrimoine agricole et rural désaffecté
- Arrivée de ménages jeunes avec enfants, dont les parents travaillent en dehors du territoire
- Vieillesse de la population
- En dehors du Val de Loing, faible densité de proximité en transports en commun, qui tend à isoler les jeunes et les personnes âgées
- L'artisanat du bâtiment est de qualité et très présent.

### Voies de communication et flux de populations

- D607 - Ancienne N7
- Autoroute
- Voie ferrée
- Le Loing et son canal
- Connexion au réseau de transports
- Attractivité des agglomérations voisines
- Limite Ile-de-France
- Arrivée de nouveaux ménages
- Actifs qui se déplacent quotidiennement
- Effet-barrel : actifs la semaine, touristes le week-end
- Randonneurs
- Pôle de commerces et services de proximité

### Activités remarquables :

- Tourisme
- Hébergement et restauration singuliers
- Activités touristiques
- Commerce alimentaire
- Hicartbus
- Equipement et accueil spécialisés
- Artisans d'art et PMF du luxe
- Matériaux de construction
- Boulangerie-pâtisserie-confiserie
- Conditionnement spécialisé

13 septembre 2010

des défis. Un élan collectif est né et trois orientations ont été prises :

- l'approfondissement de la connaissance du territoire pour préciser les actions,
- le développement du potentiel touristique,
- le soutien et la mise en réseau des entreprises du territoire et des porteurs de projet.

## Point d'étape sur les actions phares

C'est d'abord une série d'études qui a été lancée à l'issue de la démarche : étude préliminaire à une Opération de restructuration de l'artisanat et du commerce, création de l'Observatoire des disponibilités foncières pour le développement économique, étude du transport à la demande, etc. Les connaissances approfondies apportées par ces études permettront de définir les actions et de les budgétiser.

Pour structurer le secteur du tourisme, un agent de développement a été recruté et un comité intercommunal de développement touristique constitué. Les outils décisionnels et techniques sont ainsi en place pour engager une valorisation du potentiel de la vallée du Loing et du patrimoine rural (mise en place du schéma de randonnées, valorisation de l'hébergement, etc.).

L'intercommunalité a souhaité se placer dans une posture d'accueil et d'animation des forces vives du territoire. Cela se traduit par l'adhésion à la plate-forme d'initiatives locales Melun Val de Seine Initiatives. Ce premier pas vers l'accompagnement des entreprises est complété par la constitution d'un guichet unique et l'organisation du petit-déjeuner des entreprises. Enfin une stratégie de communication (bulletins et sites) participe au désir d'assumer ce nouveau rôle. Aux dires des élus, « Le site Internet de la communauté reflète la maturation qui s'est opérée et la stratégie choisie ».

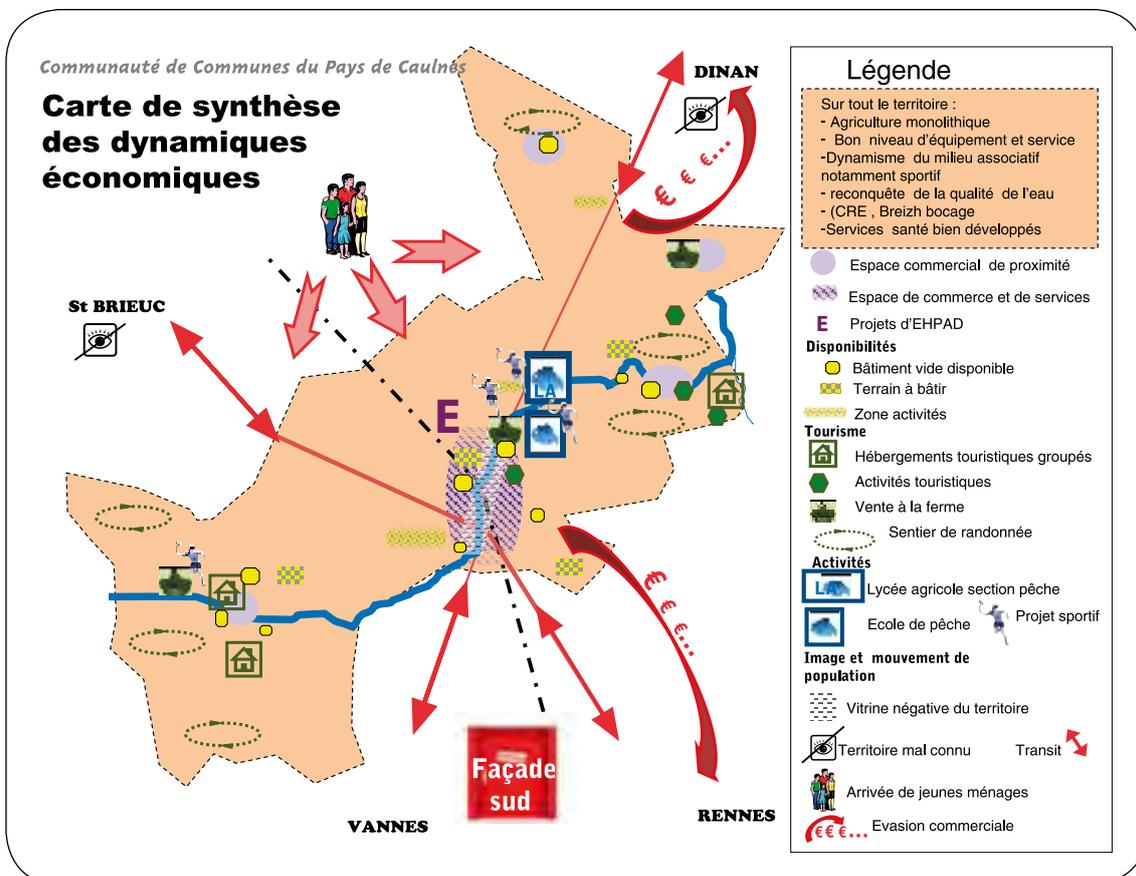
Le territoire est maintenant en phase de lancement des actions. L'intérêt communautaire et les orientations ont été définis clairement à l'issue de la démarche. Ils ont permis de « se doter des outils et de faire naître un rêve : valoriser une micro-filière des arts et de la table. »

Fin 2011, cinq porteurs de projets bénéficient déjà de l'accompagnement intercommunal. Le principal projet phare inscrit dans le programme d'actions 2012 est la création d'un pôle économique répondant à la fois aux besoins de locaux d'activités, d'accompagnement, de services aux entreprises et de promotion du territoire. Une étude d'opportunité et de faisabilité préalable est en cours. Elle intègre une réflexion élargie aux télécentres (travail à distance) et espaces de co-working (lieu collaboratif de travailleurs indépendants).

# La communauté de communes du Pays de Caulnes

La communauté de communes du Pays de Caulnes (Côtes-d'Armor) réunit huit communes et 6000 habitants. Au cœur du triangle Rennes Saint-Brieuc Dinan, situées chacune à environ une demi-heure, c'est un territoire accessible entre terre et mer, à la fois façade et entrée sud du Pays de Dinan. La communauté bénéficie d'une bonne desserte routière avec la RN12 qui la traverse d'ouest en est, et la RD 766 du nord au sud. Elle dispose d'une gare SNCF qui la relie à Rennes en quarante minutes, ainsi qu'à Lamballe puis Saint-Brieuc. Le territoire connaît une croissance de sa population avec l'installation de jeunes ménages, qui va de pair avec une augmentation du trafic automobile sur les axes rejoignant les pôles d'emploi à proximité. Il connaît également une forte évasion commerciale, de nombreux habitants profitant de leurs déplacements pour faire leurs achats à l'extérieur. Le niveau d'équipements et de services est globalement satisfaisant, et s'améliore encore par la construction d'équipements sportifs.

L'agriculture est largement dédiée à l'élevage porcin, et cette mono-fonctionnalité devient peu à peu une fragilité. Les touristes sont attirés par les sites d'hébergement de ce territoire qui demeure calme et préservé, mais ils relient difficilement les différentes offres touristiques locales, et fréquentent finalement assez peu le territoire. La vallée de la Rance fait l'objet de plusieurs contrats de reconquête de la qualité de l'eau et abrite les activités d'une association de pêche très dynamique (aménagement de frayères à brochets, de parcours d'initiation, etc.). Le lycée agricole de Caulnes, de son côté, a mis en place une section de formation dédiée à la pêche.



## Les orientations issues de la démarche Territoires et dynamiques économiques

À l'issue de la démarche, en mars 2011, huit pistes d'actions ont été définies par les élus. Elles ont été prises en charge par trois groupes de travail : développement économique, sport et loisir, communication. À la fin 2012, la mise en œuvre ne fait que débuter.

### **1. Valoriser dans la communication économique l'accessibilité d'un grand marché local à moins de 30 minutes**

- Dans le triangle St Brieu/ St Malo/ Rennes
- La gare
- Porte de Dinan, entre terre et mer

### **2. Construire une image valorisante pour le territoire, en exploitant la ressource que constitue le flux de passage**

- Requalifier l'entrée du bourg depuis Dinan : affichage numérique d'infos, ...
- feux régulateur de vitesse et / ou radar préventif
- espace de vente, vitrine des produits locaux

### **3. Développement de l'éco habitat**

- Forum/salon éco habitat élargi
- Créer une synergie entre entreprises sur ce nouveau marché de l'éco-construction

### **4. Construire une offre d'activités autour des sports et loisirs de plein air, en particulier la pêche**

- Créer une carte et un fascicule « sports et loisirs de plein air en Pays de Caulnes »
- Développer le potentiel de la filière pêche avec le lycée agricole et l'association des pêcheurs de la Haute Rance

### **5. Accentuer le développement de l'économie touristique.**

- Structuration dynamisante du Syndicat d'Initiative,
- Animation touristique et conception de produits composés qui prolonge la durée des séjours

*Pour mémoire*

### **6. Continuer les actions de maintien des services à la population en cours (écoles, accueil de loisirs,...)**

### **7. Entretien en permanence une connaissance fine de l'offre d'immobilier d'entreprises**

- Constituer une base de données des bâtiments disponible avec leurs modalités de mise à disposition (avec mise à jour permanente)
- Réactivité permanente sur les demandes d'ateliers relais

### **8. Définir au sein de la communauté de communes la fonction d'animation du tissu économique**

- Monter des actions collectives
- Mettre en réseau les entreprises, entre elles et avec les élus
- Accueillir les idées, les intentions de création d'activités
- Centre de ressources (aides, fiscalité, actualités,...)

## Point d'étape sur les actions phares

Les élus et le personnel territorial ont apprécié l'approche proposée par la démarche, qu'ils estiment « plus ouverte que les traditionnelles commissions, plus simultanée et plus transversale ». Ils souhaitent maintenir ce type de fonctionnement dans les groupes de travail mis en place pour concrétiser les pistes d'actions. Un animateur économique et touristique a été recruté pour accompagner le travail des groupes et contribuer à mettre en œuvre les actions.

La réalisation d'un inventaire exhaustif du foncier et de l'immobilier d'activité disponible est en cours, et la communauté travaille à la définition d'un projet d'animation des entreprises locales avec la chambre de commerce et d'industrie. Elle organise également la mutualisation de la présence des entreprises sur différents salons et réoriente sa communication. Le réseau des entreprises de l'éco-construction se constitue dans la perspective d'un prochain salon local de l'éco-habitat. La réflexion sur la constitution d'un « pôle pêche » se poursuit mais n'est pas encore parvenue à une concrétisation.

Dégager le temps nécessaire pour concevoir et réaliser de nouvelles actions reste une difficulté. Et, même avec la ressource humaine dédiée, il faut qu'un meneur politique pilote la stratégie. À l'avenir, il faudra aussi s'ouvrir plus à l'échelle du Pays, même si la communauté n'est pas concernée pour l'instant par le Schéma départemental de coopération intercommunale.

# Les effets de la démarche

Les élus qui ont pratiqué la démarche distinguent des effets immédiats, qui se déroulent chemin faisant, au fil des phases, et des effets structurants qui se prolongent dans l'action et s'ancrent par la suite. (Les avis que les élus ont exprimé lors de la journée du 29 novembre 2011 sont cités entre guillemets et en italique.)

## Les effets immédiats : mobilisation, connaissance partagée du territoire, découvertes et nouveautés

« Bien qu'il existe des études, on a besoin de mobiliser » : ainsi la démarche approuvée par une délibération communautaire enclenche une mobilisation des élus municipaux qui « permet d'amener des élus de base dans le débat stratégique ».

Les réunions de travail et d'écoute active permettent « une connaissance sensible, plus que technique » sur le principe du « Connais-toi toi-même ». « Faire connaissance, découvrir et faire découvrir » amènent à prendre conscience de nouveaux opérateurs, de personnalités émergentes, du potentiel local.

Le cadre convivial sans jugement ou a priori (la méthode est heuristique) permet l'étonnement et l'échange d'information. « C'est déjà le début des liens ». La « mise en place de commissions » en est facilitée, de même que leur élargissement ou renouvellement. Ces commissions sont chargées de concrétiser chacune des pistes d'actions issues de la démarche.

## Les actions engagées suite à la démarche : études de connaissance et de faisabilité, organisation des ressources humaines et des partenariats, accompagnement de « micro-filières » locales.

### Approfondir ses connaissances pour aller plus loin dans la décision

La connaissance partagée au fil de la démarche se poursuit par la création d'observatoires ou de simples bases de données (inventaire et suivi des entreprises présentes sur le territoire, des locaux d'activités, de l'immobilier, des disponibilités foncières économiques, etc.), ainsi que par le lancement d'études (faisabilité d'une zone d'activité communautaire et mise en réseau des autres zones, mise en place du transport à la demande, etc.).

## Renforcer les équipes, développer ses partenariats et mutualiser

Grâce aux orientations établies à l'issue de la démarche, les fonctions et les missions du personnel technique sont clairement définies par une feuille de route. Le recrutement est ciblé, la demande et les objectifs sont structurés. Parfois, même sur des postes existants, les missions se trouvent réorientées et/ou précisées. Cette clarté permet le positionnement des meilleurs éléments sur les profils, et a pour effet de susciter une plus forte motivation.

Propulsés par la dynamique collective enclenchée au fil de la démarche, les élus prennent la nouvelle responsabilité de référent économique. Ils vont au contact des entreprises (création des petits déjeuners élus-entreprises) et proposent une communication adaptée à la stratégie d'appui aux initiatives économiques locales (bulletin, site Internet).

L'ouverture vers de nouveaux opérateurs se traduit dans certains cas par l'adhésion à la plateforme d'initiatives locales, restée jusque-là à l'état de réflexion, par l'adhésion à la couveuse d'activités, ou par la signature de conventions avec les chambres consulaires. Ces partenariats permettent, entre autres, des animations auprès des entreprises et la mutualisation de leur présence aux salons.

La mutualisation s'effectue à diverses échelles. Un guichet unique d'accueil des porteurs de projets peut s'organiser à l'échelle de l'intercommunalité. Un guichet unique pour le foncier d'entreprises ou la concertation sur l'extension de zones d'activités peut concerner plusieurs intercommunalités.

### Se donner un cadre et créer des « micro-filières » à partir de l'existant

D'une démarche collective « empirique », le territoire passe à une « stratégie » de promotion des savoir-faire locaux, qui peuvent être alimentaires, artisanaux, industriels, etc. Un tel se dote d'un schéma d'interprétation des patrimoines, d'un programme de signalétique touristique et commerciale, un autre décide de valoriser les Arts et métiers par une micro-filière locale sur les arts et la table, un autre encore achète un corps de ferme et 15 hectares de terres agricoles destinés à un « écopôle alimentaire » labellisé PER (Pôle d'excellence rural).

## Les effets structurants : ancrage aux réalités locales, nouvelles pratiques et nouveaux rapports aux autres territoires et acteurs

L'ensemble des territoires ayant réalisé la démarche pointent avant tout des effets de reconnaissances mutuelles et une prise de conscience forte :

- « On a cessé de rêver à l'arrivée d'une grande entreprise ».
- « On n'est plus dans le prêt-à-penser mais dans la recherche d'une adaptation à l'identité du territoire ».
- « La rencontre avec les entreprises a permis de lever les a priori et d'entrer dans le concret ».
- « La réponse est une combinaison de développement endogène et de posture d'accueil ».
- « Nous nous sentons prêts, dans les têtes, à saisir les opportunités ».

Il est clair que la démarche a ainsi donné le ton pour permettre des pratiques différentes du débat d'idées classique ou sectoriel (par commission) et des changements de postures.

En facilitant par le questionnement la réflexion collective de l'ensemble des élus, la démarche permet de récolter les dires de chacun. Cela amène le groupe à s'entendre sur les grandes lignes qui émergent de ses réponses. Le cadre d'échanges proposé légitime les contacts et les affine. Il facilite les prises de parole et permet beaucoup plus d'échanges tout en gardant l'esprit ouvert. « La transversalité se révèle un point fort : tous les points de vue sont considérés en même temps, toutes les idées sont à prendre. »

De nouvelles formes de dialogue entre acteurs privés et publics voient le jour à partir du moment où les élus parviennent à solliciter activement les acteurs locaux de l'économie et à croire à la

créativité des habitants. Un changement de regard entre acteurs s'est opéré : des élus sur le territoire, des entreprises sur les élus, des techniciens sur leur pratique de réalisation du diagnostic, des partenaires extérieurs sur les techniciens locaux, etc. Un esprit communautaire a commencé à émerger.

À partir de l'expérience de l'intercommunalité de la Région d'Audruicq, élus et techniciens ont démultiplié la méthode à l'échelle du Pays. Le Pays du Calais a ainsi accompagné la démarche dans chacune des communautés de communes de son périmètre. Les territoires qui ont réalisé la démarche expriment le souhait de la voir reproduite dans les territoires voisins et à d'autres échelles, avec la volonté d'améliorer les liens entre les communautés voisines ou avec le Pays.

### Le point de vue de Bernard Pecqueur

*« Tous les territoires doivent faire face aux mêmes évolutions globales qui se traduisent notamment par la mondialisation et la désindustrialisation. C'est une difficulté mais aussi une opportunité. Parallèlement, l'explosion des mobilités à toutes les échelles de temps et d'espace produit aussi ses effets. On constate une déconnection de plus en plus forte entre la société et l'économie. Les citoyens ne savent que rarement d'où viennent les produits qu'ils consomment, les travailleurs ne savent pas toujours où va leur production. Le domicile s'est éloigné du lieu de travail, les bassins de vie ne correspondent plus aux bassins d'emploi alors qu'autrefois, ils étaient superposés.*

*Pourtant, à l'intérieur des frontières administratives et politiques, on fonctionne toujours sur l'hypothèse d'un territoire complet, où chacun trouverait domicile, emploi et consommation. Mais comment reconstruire ce territoire complet aujourd'hui ? Se construira-t-il par une superposition retrouvée, en élargissant les mailles des territoires, ou par une coordination entre territoires existants ?*

*Pour maintenir l'emploi dans les territoires, il faut que le territoire permette d'ajouter beaucoup de valeur aux produits qui y sont fabriqués. Intégrer l'histoire, la culture, les savoir-faire, les paysages du lieu dans ses productions est un moyen d'y parvenir. La ressource territoriale ainsi constituée n'est pas la ressource naturelle. Elle n'existe pas a priori, il faut la fabriquer. Elle permet d'intégrer la spécificité d'un lieu dans la valeur d'un produit, que ce produit soit un bien, un service ou une combinaison des deux.*

*La ressource territoriale se construit par le dialogue entre les acteurs. Cela suppose que des lieux de dialogue existent et que les meneurs locaux s'y retrouvent. La marge d'action de la collectivité peut alors être définie comme de la ressource territoriale potentielle. Pour la faire émerger, il faut chercher de l'inattendu et se mettre en situation créative... et cette créativité-là n'est pas nécessairement urbaine. »*



# Retour sur deux exemples qui ont contribué à construire la démarche

La communauté de communes de la vallée de Saint-Amarin et la communauté de communes de Desvres-Samer n'ont pas été accompagnées par Mairie-conseils pour établir leurs orientations de développement économique. Elles font partie des territoires enquêtés lors de la préfiguration de la démarche Territoires et dynamiques économiques, entre 2007 et 2008.

**La communauté de communes de la Vallée de Saint-Amarin (Haut-Rhin)** regroupe 15 communes et compte plus de 13 000 habitants. La vallée est un axe de passage historique à la frontière de la Lorraine et de l'Alsace. Elle permet de relier Epinal à Mulhouse. Cette vallée des Vosges alsaciennes, au sud du massif, est un territoire de tradition industrielle dans le domaine du textile. C'est aussi un écrin de nature authentique, aux paysages de forêts, prairies et rivières qui offrent de multiples possibilités de loisirs et de détente sportive. Mais il est frappé de plein fouet par la désindustrialisation, et voit d'autre part augmenter sans cesse le flux des « navetteurs » quotidiens vers Mulhouse, ce qui pose avec une acuité particulière la question du développement de l'emploi local.

**La communauté de communes de Desvres-Samer (Pas-de-Calais)** regroupe 31 communes et compte près de 23 000 habitants. Située à une vingtaine de kilomètres à l'est de Boulogne-sur-Mer, elle est incluse dans le Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale dont elle constitue la zone la plus élevée. Autour de la forêt domaniale de Desvres, le paysage est bocager, avec de nombreuses mares et de nombreux vergers. C'est un pays de tradition laitière, et cette activité génère encore plusieurs centaines d'emplois. La faïence de Desvres, les fraises de Samer, le cheval Boulonnais constituent des patrimoines locaux que la communauté s'emploie à valoriser.

Quatre ans après que nous les ayons enquêtées, ces deux communautés sont revenues témoigner de leur expérience très avancée en matière de régénération du tissu économique local. Bien que les contextes et les actions soient très différents, on peut établir un parallèle entre leurs deux cheminements, et relever des principes d'action ou des éléments de méthode communs.

À grands traits, on peut faire ressortir de leur expérience trois principes essentiels :

1. Ces territoires ont travaillé sur l'identification et la reconnaissance d'une ressource territoriale spécifique, attachée à la fois à la culture et à l'histoire économique locale.
2. Ils ont fait le pari de la créativité, sous différentes formes, pour faire évoluer les savoir-faire traditionnels vers des offres plus en phase avec les besoins actuels.
3. Ils ont construit patiemment des systèmes de soutien à la création, au développement et à la mise en réseau des entreprises, ciblés sur celles qui valorisent leur ressource territoriale. Ils ont développé sur cette base une dynamique d'excellence qui permet d'éviter la concurrence directe avec les autres territoires.

# Partager la reconnaissance d'une ressource territoriale

L'affirmation d'une ressource territoriale n'a rien d'évident. Au contraire de la ressource naturelle, la ressource territoriale n'est pas un gisement physique dont l'existence s'impose à la vue de tous, sitôt qu'il est découvert. La ressource territoriale est une construction immatérielle – voire culturelle –, et toute spécificité locale peut potentiellement servir de base à cette construction. Dans les deux territoires venus témoigner, la ressource territoriale est liée à un savoir-faire traditionnel et à une image ancrée dans l'histoire locale.

Dans la vallée de Saint-Amarin, la Manufacture textile royale de Wesserling s'est développée dès la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. Elle emploiera jusqu'à 5000 ouvriers au début du XX<sup>e</sup> siècle et verra ses effectifs diminuer au fil des vagues d'innovation et de modernisation des outils de production. Elle fera ensuite face aux crises successives du textile qui mèneront à un enchaînement de reprises par différents groupes et à la fermeture d'une partie du site à la fin des années 1980, puis à une fermeture totale dans les années 2000.

À Desvres, dans les terres intérieures du Boulonnais, si les premières traces d'activités potières remontent à l'époque gallo-romaine, l'activité faïencière a pris son essor dans la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle. Ce sont ensuite des familles, parfois issues des ouvriers des premières faïenceries, qui « s'installent en faïence » et développent un tissu d'usines employant plusieurs centaines d'ouvriers. Parmi celles-ci, certaines deviendront de véritables dynasties de la faïence, réputées pour leurs copies « à la main » de pièces de vaisselles de « grand style », français et étranger. Les carreaux et éléments de décors muraux font aussi la réputation des faïenceries de Desvres. Des productions industrielles de carrelage se sont également inscrites dans ce tissu.

Mais à partir des années 1980, devant l'érosion continue de l'emploi faïencier, un constat alarmant s'impose aux élus : après avoir vécu sur des acquis, les faïenciers se livrent à une concurrence intra muros, ne font plus d'investissement, et la moyenne d'âge des chefs d'entreprise augmente. Les élus sont alors persuadés que « dans dix ans il ne restera rien ». D'ailleurs, pour bon nombre d'institutions en charge du développement économique, il n'y a déjà plus rien à sauver...

À Desvres comme à Wesserling, c'est le risque de voir disparaître un patrimoine local (un savoir-faire et une culture industrielle) qui révèle la ressource territoriale, et pousse les élus à une réaction d'urgence. Celle-ci se traduit d'abord principalement par une sauvegarde culturelle et muséographique.

Lancé en 1988, le projet de Maison de la faïence voit le jour à Desvres et un groupement d'intérêt économique est constitué sous la houlette du député-maire de l'époque. Destinée à dynamiser les exportations vers les Etats-Unis, cette structure ne fonctionnera que quelques années. Le Musée de la faïence, quant à lui, est inauguré en 1991 et permet la conservation des plus belles pièces témoignant du savoir-faire acquis à Desvres. Depuis 1993, la Maison de la faïence accueille également des artistes en résidence. Des plasticiens, des sculpteurs, des peintres viennent à Desvres partager leur expérience avec le savoir-faire des faïenciers locaux.

À Wesserling, l'écomusée du textile de Haute-Alsace a ouvert en 1996, dix ans après le rachat de la moitié du domaine par le conseil général. Le musée abrite notamment l'ensemble des collections des motifs de l'ancienne Manufacture royale, ainsi que ceux d'autres époques. Le reste de la partie du site appartenant au conseil général est dédié à un parc paysager qui accueille également des expositions et des installations d'art extérieur, ainsi que des manifestations culturelles. Un bâtiment a été réhabilité pour accueillir des artistes en résidence autour de thèmes en lien avec la vocation historique du site : arts textiles, arts plastiques et arts du jardin. Une association gère le musée et les jardins et fédère ainsi l'activité culturelle et touristique du site. Ces activités génèrent 30 emplois.

# La créativité pour régénérer des activités productives locales

Au début des années 2000, lors de la fermeture totale de la seconde moitié du site de Wessering, les élus de la communauté de communes choisissent d'engager au plus vite la rénovation des 24 hectares de bâtiments, avec la conviction d'éviter ainsi des opérations qui deviendraient beaucoup plus coûteuses à l'avenir. Ils décident également de faire cette rénovation en équilibrant les emprunts de la communauté de communes, une fois les subventions déduites. Le prix de réhabilitation a été tenu à 300 euros le mètre carré en ayant toujours une approche modeste et très pragmatique : parkings simplement engazonnés, espaces verts traités en prairies fleuries, bardage bois sur les façades modifiées, peintures de sols et enduits simples à l'intérieur, phytodépollution, etc. L'idée maîtresse est de ne pas essayer de « faire du neuf avec du vieux » – ce qui renchérit les coûts –, mais de faire simplement le minimum nécessaire pour que le bâtiment redevienne fonctionnel pour une activité économique, et, d'autre part, agir dans un souci d'esthétisme et de préservation du patrimoine : « Il faut que ce soit plus beau qu'ailleurs pour que les entreprises viennent jusqu'ici, en fond de vallée ». Ce faisant, l'histoire du site devient un levier de développement économique prolongeant et dépassant la première valorisation muséographique et culturelle. La commercialisation des bâtiments a privilégié la réponse aux besoins locaux des artisans, des PME du textile et des artisans d'art liés au tourisme, afin qu'ils puissent pleinement tirer partie de la spécificité du site. Chaque bâtiment du site a ainsi une vocation affirmée pour un type d'activité, mais trois en particulier jouent un rôle spécifique pour réinsuffler de la créativité dans les savoir-faire traditionnels :

- l'ancienne usine d'échantillonnage, rebaptisée « La Visite », accueille aujourd'hui la réflexion créative d'artistes en résidence. Au travers de show-room privés, leurs créations originales se développent autour des arts textiles, des arts plastiques et des arts du jardin ;
- le Pavillon des créateurs offre une dizaine de boutiques-ateliers à des artisans d'art liés au monde du textile, de la mode, des bijoux, de la décoration et des arts de la table ;
- le bâtiment des bureaux abrite une pépinière d'entreprises dédiée aux créateurs d'entreprises, notamment des bureaux d'étude et de design pour l'imprimerie textile.

C'est également par l'entrée de la création d'entreprises que s'amorce l'irrigation créative du territoire de la communauté de communes de Desvres-Samer, à partir du moment où, en 1997, un agent de développement économique est recruté. Il a pour mission de mener une approche par filière afin de relancer l'activité faïencière du territoire, avec la volonté d'élargir la filière, de développer la fonction commerciale et d'améliorer la compétitivité. Mais le savoir-faire local, basé sur la copie des motifs du XVIII<sup>e</sup> siècle, disparaissait rapidement au rythme des fermetures des entreprises traditionnelles. La première action a donc été d'organiser l'accompagnement à la création d'entreprises par les anciens ouvriers des faïenceries. Puis, on a tenté de créer un label et de le valoriser à partir d'un site Internet, dans une logique de marketing territorial assez classique. Ce fut un échec. Dans la même logique – pariant sur l'exogène –, l'organisation d'un événementiel n'a pas créé l'effet d'entraînement durable attendu sur le tissu local, malgré un succès médiatique.

À partir de 1999, dans le cadre du dispositif « système productif local » (SPL), un travail a été effectué sur l'identité visuelle et la signalétique interne du territoire. Celles-ci ont été réalisées en faïence, mais dans un esprit moderne, offrant à la fois l'opportunité d'un marché public et d'une modernisation de leur production aux entrepreneurs locaux. Puis l'action s'est développée en saisissant l'opportunité offerte par la manifestation « Lille, capitale européenne de la culture ». « Nous avons fait intervenir un designer pour créer avec nos artisans un loft en céramique de 60 mètres carrés ! » Le succès en termes de communication a été très bon, et il y a même eu des commandes pour l'exportation, notamment dans le secteur de l'hôtellerie de luxe. Cependant, toutes les entreprises n'ont pas été en mesure d'y répondre, n'ayant pas les capacités de suivi

de commande, d'installation, d'exportation, de service après vente nécessaires pour faire face aux exigences de ce type de clientèle. C'est là une limite de l'intervention publique qui peut difficilement dépasser la volonté de développement des chefs d'entreprise.

La communauté continue à consolider le tissu en créant un village des métiers d'art, dans le cadre d'un pôle d'excellence rural (PER). Il s'agit d'un ensemble immobilier qui regroupe une pépinière d'entreprises un hôtel, un espace commercial et touristique, des espaces d'accueil pour des stages de loisirs créatifs.

## L'excellence au-delà de la concurrence ?

Aujourd'hui, le village des métiers d'art du Pays de la Faïence de Desvres reçoit des candidatures nationales et internationales (Italie, Espagne) et assez peu de projets régionaux. Quelques mois après la livraison des dix ateliers en 2010, quatre étaient déjà occupés. La boutique du village a obtenu le label « Boutique atelier d'art de France » et commence à attirer la clientèle aisée du Touquet, situé à proximité. Le territoire voit également se profiler un besoin de logements pour accueillir les entrepreneurs et les employés des entreprises nouvelles. Après la fusion avec la communauté de communes de Samer, la méthode de régénération économique va être appliquée à la filière du cheval Boulonnais, célèbre race locale de cheval de trait en voie de disparition.

Dans la communauté de communes de Saint-Amarin, un nombre croissant de professionnels du textile estiment que leur implantation à Wesserling est l'occasion d'enrichir leur image et de bénéficier de synergies difficiles à trouver ailleurs, notamment le partenariat très fort avec le pôle d'excellence textile Alsace et la concertation avec l'association de gestion et d'animation du parc textile de Wesserling. Plus de 70 PME se sont installées sur le site, générant la création de plus de 250 emplois. Le musée et le jardin accueillent 90 000 touristes payants par an. Le chiffre d'affaires annuel immobilier des espaces d'entreprises est de 700 000 euros. Ayant pris le risque d'accompagner de jeunes entreprises en création, la communauté doit faire face à un taux d'échec de 20%, ce qui représente un manque à gagner. Cependant, le plan de financement ayant été établi sur une hypothèse de taux de remplissage qui a été rapidement dépassée, l'équilibre financier de l'opération ne semble pas menacé pour l'instant.

## Le point de vue de Bernard Pecqueur

« Valoriser le patrimoine permet de développer une économie culturelle. Ensuite, la reconversion se fait par hybridation. On ne fait pas une reconversion pour faire la même chose qu'avant, on ne remplace pas à l'identique les activités qui ont disparu. Mais le patrimoine – lorsqu'il est approprié par les décideurs locaux comme une ressource territoriale – peut avoir des effets d'entraînement sur de nouvelles productions. Les territoires en reconversion doivent s'interroger sur les bifurcations possibles, les activités proches, connexes ou hybrides qui peuvent permettre à l'économie locale de rebondir. Cela évoque la régénération d'une branche coupée qui fait des rejets. Le patrimoine sert alors de « fil rouge » pour orienter ce rebond. Il ne s'agit pas uniquement de sauver le tissu économique local traditionnel, mais surtout de l'aider à rebondir en donnant lieu à de l'inattendu. Ce « fil rouge » qui part du patrimoine pour aller vers de nouvelles activités constitue un nouveau processus de l'innovation, en marge des processus institutionnalisés de l'innovation technologique qui se concentre en milieu urbain. Pour financer ce rebond, le territoire peut s'appuyer sur trois marchés : l'intérieur, l'exportation et « l'exportation de l'intérieur », c'est-à-dire le tourisme.

La demande intérieure, résidentielle, peut être un indicateur de ce qu'il faudrait produire et un amorceur de nouveaux marchés. Le tourisme peut alors renforcer ce marché naissant avant qu'il ne gagne une clientèle à l'exportation. On peut imaginer que ces processus d'innovation territoriale non technologique sont cycliques et qu'ils permettent de « décrocher » (au sens que donnent à ce mot les militaires : quitter une position plutôt que la défendre au prix de lourdes pertes) d'une position de marché à une autre : rebondir de niche en niche tout les vingt ans par exemple. Chaque niche correspond alors à un « panier de biens et de services » spécifique au territoire et enrichi par la ressource territoriale que ce panier valorise, et qui le valorise. La ressource territoriale constitue finalement la capacité du territoire à se différencier pour occuper une niche de marché tellement spécifique qu'elle échappe à la concurrence des autres territoires. »



# Conclusion

Après avoir conduit des entretiens d'élus et d'acteurs locaux, puis accompagné une douzaine de territoires intercommunaux, et enfin croisé nos observations avec plusieurs chercheurs de l'économie territoriale, un constat s'impose à nous : le développement économique des territoires doit aller au-delà de la création et de l'entretien par les élus d'un contexte technico-administratif favorable, pour aborder une posture offensive.

Dans un contexte de mondialisation avérée, qui entraîne une mobilité extrême, voire une volatilité de toutes les composantes de la vie économique et sociale, la seule mobilisation des responsables institutionnels locaux se révèle insuffisante. L'espoir d'agir uniquement « d'en haut » pour coordonner, réguler, voire maîtriser les évolutions économiques locales ne produit plus les effets escomptés sur les territoires en termes de création d'emplois, de richesses fiscales, de créativité du tissu productif local.

L'économie se construit aujourd'hui dans le mouvement, la création, les réseaux, l'anticipation, la différenciation, la réactivité. Elle implique de valoriser localement, à chaque instant, dans une stratégie choisie et adaptée, toute opportunité de développement naissante. Celles-ci sont basées en grande partie sur une réévaluation et une revalorisation des « délaissés » que les territoires ont peu à peu négligés, qu'il s'agisse de spécificités humaines, historiques, naturelles, géographiques, culturelles, sociales ou environnementales. Ce repérage d'opportunités dépend essentiellement de la prise de conscience, par les décideurs publics, de l'évolution des choix d'implantation des entrepreneurs, qui intègrent désormais des paramètres multiples – voire flous – tels que la qualité de la vie et des services locaux, la facilité d'insertion dans un tissu de relations économiques ou le « bénéfice d'image » associé au territoire.

Ce double changement de regard – valorisant les délaissés et reconnaissant la complexité entrepreneuriale – ouvre des possibilités nouvelles pour une croissance créative au sein des territoires. Les élus peuvent en conséquence choisir d'agir pour ressaisir toutes les opportunités locales, les rassembler, relier leurs dynamiques par filière, par cohérence, et les propulser dans une dynamique territoriale nouvelle, porteuse d'un nouvel élan de croissance. On pourra alors qualifier ce nouvel élan de « rebond », de « bifurcation » ou de « régénération » économique.

Nous avons mis au point une méthode d'animation de la réflexion collective des élus adaptée à ces enjeux modernes de l'économie territoriale. Elle permet d'accompagner les élus qui souhaitent s'investir dans une dynamique participative, afin de régénérer une part de notre tissu productif « depuis le bas ». Si quelques années de recul permettent aujourd'hui d'affirmer les hypothèses de départ, il est encore nécessaire de poursuivre la validation d'un processus fiable de régénération économique. Les premiers résultats dont témoignent les territoires accompagnés laissent déjà penser qu'il est possible de conduire localement une séquence articulant : la reconnaissance d'une ressource territoriale, sa valorisation dans la sphère résidentielle, l'agrégation d'entrepreneurs et d'acteurs d'un même « univers professionnel » associés à cette ressource, leur irrigation par un apport de créativité artistique, culturelle, sociale, commerciale ou technologique, une émergence d'activités productives renouvelées, une attractivité ancrée sur cette dynamique interne.

Pour suivre cette piste, les journées d'accueil et toutes les opportunités de rencontres et d'échanges offertes par Mairie-conseils sont ouvertes aux élus qui souhaitent s'emparer de ces questions, ainsi qu'à ceux qui les accompagnent au quotidien.

conception-réalisation Studio graph

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

Ce document s'adresse aux élus des intercommunalités qui s'interrogent sur la manière de régénérer un tissu économique local, à partir des ressources et dynamiques propres à leur territoire. Il restitue de manière synthétique la première rencontre des « Territoires en dynamiques économiques » qui s'est déroulée à Paris le 29 novembre 2011. L'objectif de cette journée était de permettre aux élus, accompagnés ou enquêtés par Mairie-conseils dans la démarche «Territoires et dynamiques économiques », de partager leurs réflexions et réalisations.

La démarche « Territoires et dynamiques économiques » est une méthode participative d'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires. Elle leur permet d'identifier progressivement les ressources spécifiques sur lesquelles ils peuvent bâtir des stratégies locales de développement économique. Construite sur la base d'une enquête de terrain (2007-2008), puis consolidée en 2009 à l'issue d'une expérimentation nationale, elle est proposée aux élus, lors de journées d'accueil. Douze intercommunalités s'y sont engagées avec l'accompagnement de Mairie-conseils.

La démarche a démontré toute sa pertinence : elle permet aux élus de définir des orientations de développement spécifiques à leur territoire et d'acquérir une posture proactive.

## DÉMARCHE TERRITOIRES



Juin 2012

### Commande

Référence : E162

Mairie-conseils diffusion  
SDL329

16, rue Berthollet

94110 Arcueil

Tél : 01 58 50 17 00

Fax : 01 58 50 00 74

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