

Développer l'entrepreneuriat dans les territoires ruraux : *la plus-value des territoires de projets*

Contribution APFP
Juillet 2013
Réseau rural français
Groupe de travail "Entrepreneuriat "



Ministère de l'Agriculture,
de l'Agroalimentaire
et de la Forêt

Premier ministre
Délégation interministérielle
à l'aménagement du territoire
et à l'attractivité régionale

Cofinancé par l'Union Européenne



Fonds européen Agricole pour le Développement Rural :
l'Europe investit dans les zones rurales



SOMMAIRE

I - Note de présentation de l'action

II - Guide méthodologique :

III - Préconisations / pistes d'améliorations

Annexe 1

Fiches monographiques

Annexe 2

Analyse de l'évolution du développement économique et bibliographie

Annexe 3

Résultats de l'enquête

Annexe 4

Compte-rendu de la Journée rencontre (de restitution)

Annexe 5

Présentation du projet

Notre projet :

- **Identifier le rôle des Territoires de projets dans le développement économique**
- **Les freins et leviers**
- **Les pistes d'améliorations**

Ce projet a été réalisé en concertation avec celui de l'APCA, représentant des chambres consulaires.

L'APFP a participé au Comité de pilotage de ce projet et inversement. Elle a par ailleurs pris part au séminaire final de restitution de Monistrol-sur-Loire, lors d'une des tables rondes. Les convergences de points de vue sont nombreuses, notamment sur le renforcement de l'articulation entre toutes les politiques publiques visant à développer l'économie locale.

Par ailleurs ce projet a été réalisé en association étroite avec le Réseau rural Auvergne, partie prenante au séminaire final.

Notre projet : la valeur ajoutée des territoires de projets... en milieu rural

- **Identifier le rôle des Territoires de projets dans le développement économique**
- Cerner le rôle de **l'animation territoriale** à la fois pour assurer la cohérence et la convergence des différents outils et pour faciliter la mise en contact avec les porteurs de projets avec notamment (mais pas seulement) la contribution spécifique des Conseils de développement de Pays.
- Définir comment assurer ou comment est constituée une **offre de services d'appui à l'entrepreneuriat** et le "chaînage" de ceux-ci sur une échelle de proximité.

Notre projet... dans le cadre du Réseau rural

- Retenu dans le cadre de l'appel à projet Réseau rural national
- En partenariat avec les Chambres consulaires
- Et en articulation avec les autres projets

Un territoire rural et un territoire de projet (1/2)

■ Un territoire rural

- La **démographie** : faible population, faible densité de population, pas de communes importantes, présence uniquement ou majoritairement de communes de moins de 1.500 habitants
 - SCoT ruraux : 100 000 hab.
- La part de **l'agriculture dans l'économie** locale : part importante voire prépondérante et apparaissant comme 1ère activité du territoire (pièce maîtresse de l'économie) , forte présence de l'élevage
- Forte part du foncier non urbanisé
- **Absence de transports et Accessibilité** difficile d'un grand nombre de communes (montagne)
- **Paysages** naturels et agricoles, paysages de bocage
- Parfois il est indiqué que le territoire présente toutes les caractéristiques d'un territoire rural y compris la **fragilité financière**
- Et un territoire fait part de la dépendance à l'égard des territoires urbains
- Une partie seulement du territoire peut être rurale

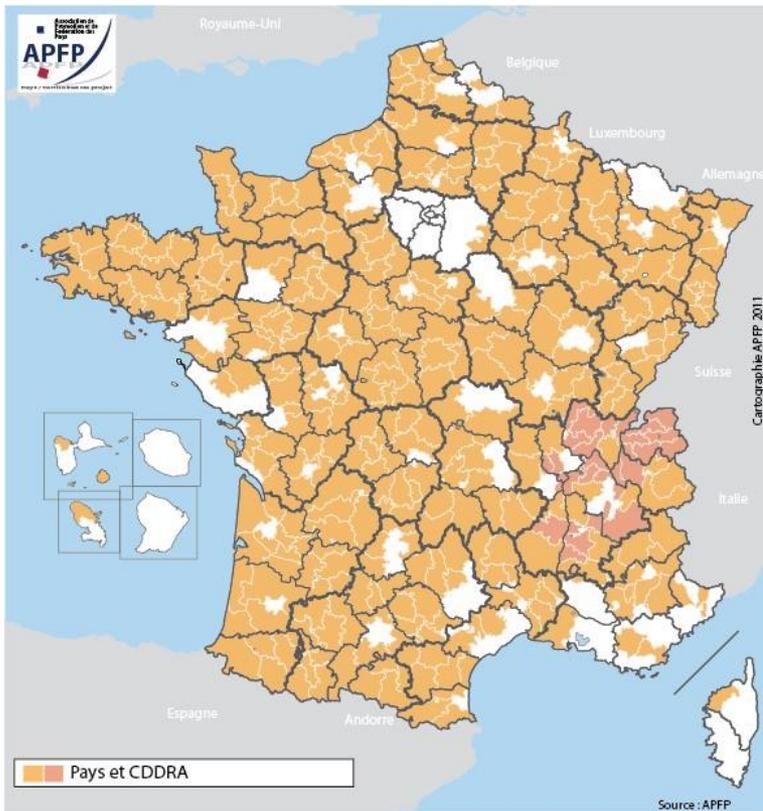
Un territoire rural et un territoire de projet (2/2)

■ Un territoire de projet

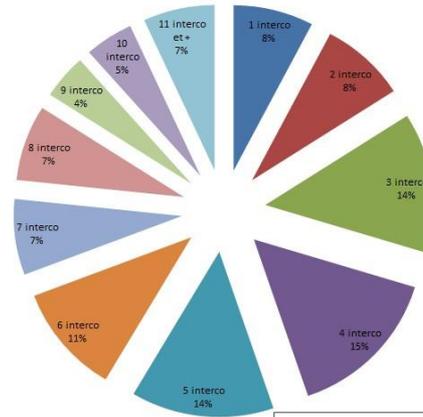
- L'espace économique, social et physique sur lequel un projet de territoire s'élabore. Organisé, il est en mesure de contractualiser sur un projet global avec les autorités chargées de l'aménagement et du développement territorial. Cette appellation concerne de façon prioritaire mais non exhaustive les Pays, agglomérations, parcs naturels régionaux et réseaux de villes
- En milieu rural: : les Pays principalement (et les PNR)
- 90% des répondants sont des territoires LEADER
- Dépassant une seule intercommunalité = coopération entre intercommunalités

- Un territoire avec un projet de territoire : le développement local
 - Une stratégie prospective, partagée et ascendante
 - Avec un volet Développement économique
 - En lien avec la stratégie des autres acteurs (cf. SRDE)
 - contractualisation

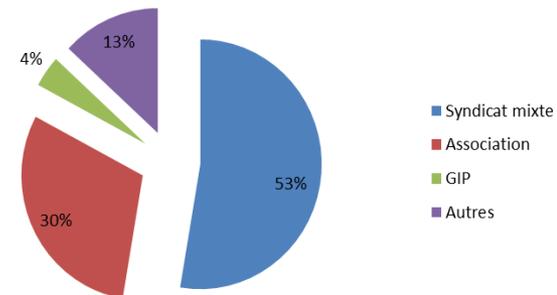
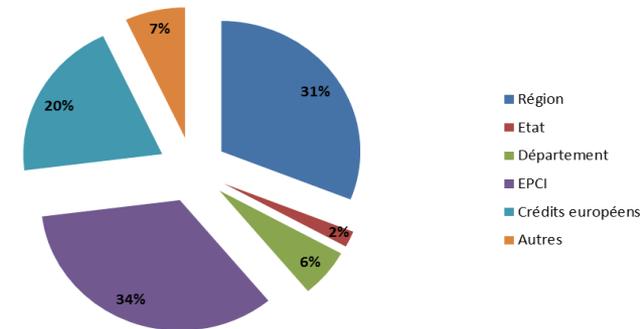
368 Pays en France



- 83 % du territoire
- 50 % de la population
- Population moyenne : 78.000 hab
- 81 communes : de 3 à 381
- Pays et EPCI : 7 EPCI en moy: 1 à 21

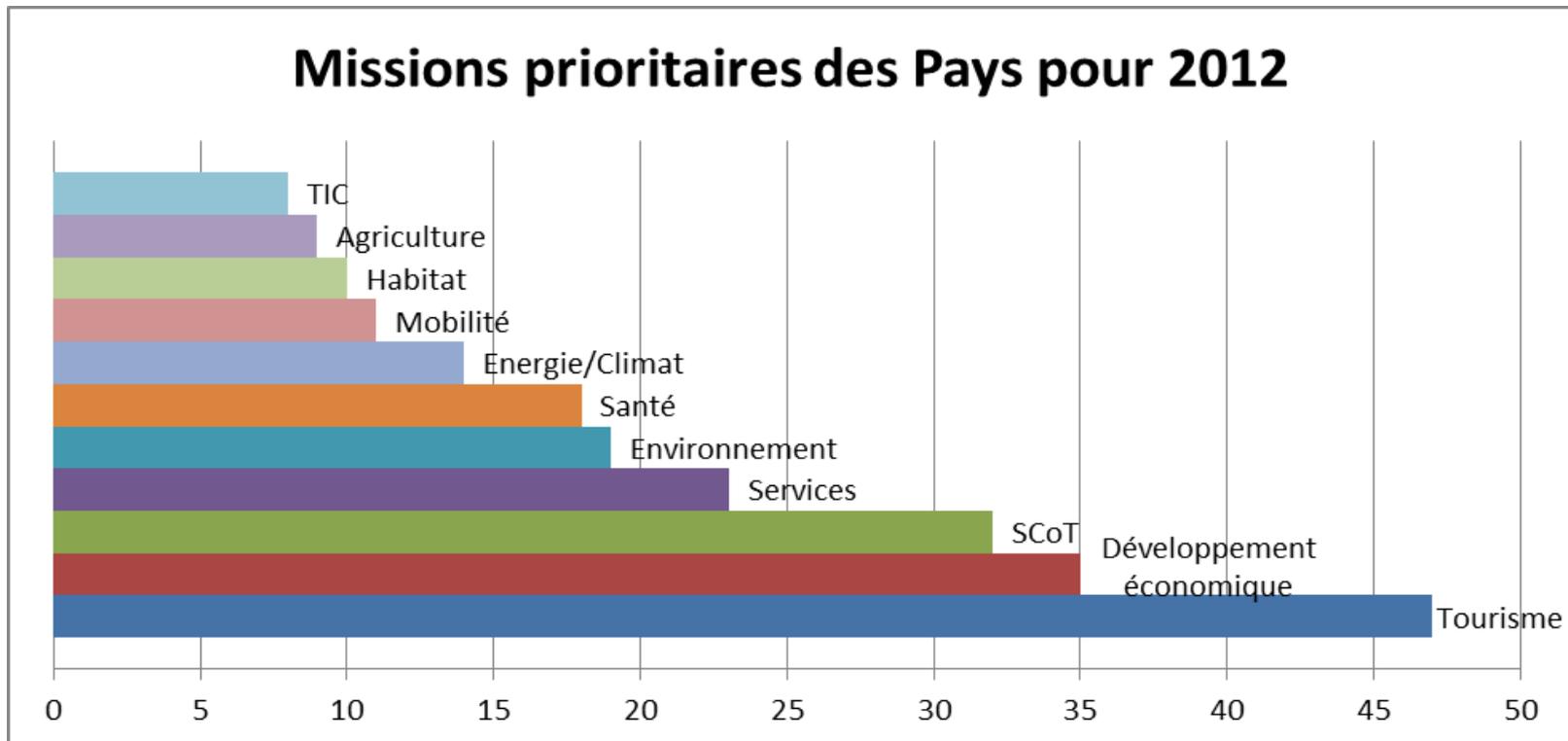


Financements des Pays en 2012



Que font les Pays aujourd'hui ?

- Développement économique (y compris tourisme) et planification spatiale
- Services à la population
- Environnement / énergie / développement durable
- Mais aussi emploi, eau, culture, selon les territoires



Notre projet

- Une enquête
- Des expériences illustrantes ou/et innovantes
- A noter que près de 90% des répondants sont des territoires LEADER

Le rôle du Pays

- Coordination / mise en réseau des acteurs
- Information / accompagnement des entreprises et porteurs de projets
- Ingénierie de projet pour les CC et les acteurs économiques
- Promotion
- Animation / coordination de programmes ou de dispositifs d'appui en partenariat avec d'autres acteurs éco
- Veille économique
- Gestion / animation d'équipement

1

Une stratégie territoriale de développement économique

1 – Une stratégie

- **Une stratégie de développement économique**
 - Mieux connaître le territoire : le diagnostic
 - Définir des orientations de développement : la stratégie
 - Déclinée en un plan d'actions adaptées aux territoires

- **Les SDE**
 - Des schémas d'équipements ou de ZA
 - Des schémas plus transversaux
 - Encouragés ou voulus par la région
 - en lien avec le SRDE :ex le PLDE en NPdC, pays des 7 vallées a un volet « Entreprenariat » qui porte essentiellement sur de la communication/ sensibilisation
 - ou à l'initiative du territoire
 - Un volet pour le SCoT

1 – Une stratégie : le SDE (1/3)

- Développement durable du territoire : en transversalité
- **Attractivité du territoire**
 - Dans son ensemble
 - résidentielle des petites communes
 - Qui contribue au rayonnement de l'entreprise
 - Les secteurs : Tourisme, commerce, artisanat, oublier l'ESS
 - Ni une agriculture de qualité respectueuse de l'environnement
- **Comment ?**
 - Développer l'accueil d'entreprises et soutenir la création de nouvelles activités
 - Animer le réseau local d'entreprenariat
 - Aider à la création et à la reprise : accompagnement des porteurs de projets et animation de dispositifs
 - Développer les filières

1 – Une stratégie : le SDE (2/3)

La conditionnalité au soutien de la Région

- La région conditionne son soutien aux actions du territoire à la réalisation d'un SDE par le territoire :
 - lien avec la politique contractuelle régionale

- Ex : Aquitaine inscrit son soutien au développement économique en favorisant l'innovation par la réalisation d'un SDE dans chaque territoire : actualisation des chartes et plans d'actions, étude réalisée en interne ou en externe avec le CDD

- Ex : en Languedoc Roussillon, la Région et le Département conditionnent leur intervention financière à l'existence d'une stratégie locale de développement économique, comprenant une hiérarchisation des projets d'aménagement et une réflexion sur le marketing territorial et sur les dispositifs d'animation

1 – Une stratégie : le SDE (3/3)

Le lien SDE / SRDE

- convergence des stratégies locales et régionales ou déclinaison de la stratégie régionale
- Ex : Bretagne et filières locales
- Ex : Alsace, le SRDE a pour objectif d'inciter les Pays à se saisir de la question de leur développement économique
- Ex : en région Centre, le SRDE souhaite que les Pays conduisent une étude stratégique sur les services de proximité au regard d'un diagnostic partagé et des priorités régionales

1 – Une stratégie : SDE et STE

- **Diagnostic**
 - Élargi et transversal ou seulement du foncier

- **Objectif** : développer l'économie du territoire
 - Réaliser une stratégie ciblée ou globale :
 - Définir des objectifs de développement
 - Définir des objectifs d'aménagement (foncier et immobilier)
 - Faire émerger des filières
 - Développer l'attractivité du territoire
 - Conduire une politique d'accueil
 - S'appuyer sur les acteurs (mise en réseau + rôle du Conseil de développement)
 - Déboucher sur une organisation locale du développement
 - Participer à l'élaboration du SCoT (hiérarchisation des ZA)
 - Établir un schéma des ZA, avec ou non spécialisation des ZA, maillage du territoire et classement des ZA, et un dialogue et une complémentarité entre elles
 - Prendre en compte le développement durable
 - Améliorer l'offre de services et les dispositifs d'appui aux entreprises
 - Mutualiser des outils

1 – Une stratégie : le SDE de Pays

- La moitié des répondants à l'enquête ont un SDE
 - Et en lien avec le SRDE
- **Les axes des SDE de Pays :**
 - Développer l'offre d'accueil d'entreprises et favoriser la reprise / création
 - Maintenir une économie de proximité et favoriser la compétitivité du territoire
 - Développer le tourisme, l'artisanat et le commerce
 - Ainsi que l'agriculture, le « vert » ... et l'ESS
 - Animer le réseau d'entreprenariat local et les dispositifs d'aides

2

Coordonner et mettre en réseau les acteurs

2 – Une coordination

Coordonner et mettre en réseau les acteurs

- Faire émerger et animer des lieux / instances de dialogue et de concertation :
 - Conseil de développement, CBE, clubs d'entreprises..

- Mettre en synergie l'ensemble des acteurs
 - Collectivités territoriales, entreprises, consulaires, acteurs de l'accompagnement vers l'emploi, ..
 - Coordination avec les consulaires est + facile qu'avec les autres CT
 - Coordonner les communautés de communes
 - Les PER

- Interface entre les entreprises et les Collectivités territoriales
 - Le rôle de LEADER : des financements, le PPP, ...

2 – Une coordination : le Conseil de développement

Produit de l'intelligence collective : c'est plus que la somme des intelligences individuelles

Le rôle du Conseil de développement

- Un vivier de personnes impliquées
- Mobiliser les acteurs
 - Pour mettre en réseau, en transversalité
 - Pour créer du lien, des échanges
- Animer le réseau des acteurs locaux
- Réaliser ou piloter des études
- Du suivi / évaluation

- Proposer, faire émerger des projets
 - Ex: le Conseil de développement du Pays Vallée du Loir accompagne un projet de création d'entreprise d'insertion ou conduit des actions de sensibilisation autour de l'éco-construction
- Dans certains territoires, le Conseil de développement est à la manœuvre

2 – Une coordination : les réseaux

Réseau = un ensemble de personnes qui sont en contact et qui vont, à un moment donné, travailler ensemble pour atteindre un objectif.

Ces réseaux peuvent être informels ou formels comme les clubs d'entrepreneurs, les groupements d'entreprises, etc.

Rejoindre un réseau formel est un bon moyen pour rompre l'isolement lorsqu'on entreprend seul.

- permet de rencontrer régulièrement d'autres professionnels qui se trouvent dans la même situation et avec qui on peut partager ses problèmes, échanger des astuces, etc.
- Rejoindre un club d'entrepreneurs locaux et / ou sectoriels constitue un bon moyen pour développer son chiffre d'affaires, surtout pour les Très Petites Entreprises (TPE).
 - On estime qu'environ 25% du CA d'une TPE vient directement de son réseau et peut atteindre 70% pour un indépendant

Des réseaux thématiques :

- Bistrots de Pays
- réseaux des acteurs du tourisme
- Coopératives d'artisans : plus résistants à la crise

2 – Une coordination : les réseaux

Les clubs et l'interconsulaire

- **Les clubs d'entrepreneurs ou d'entreprises** (Enquête : 70%)
 - Un rôle important
 - En lien avec les chambres consulaires
 - Suscité par le Pays

 - Se connaître, échanger, partager l'information, s'organiser
 - Créer des liens, complémentarités, synergies
 - Parfois en lien avec le Conseil de développement
- **L'interconsulaire**
 - Présence à l'échelle du territoire de projet : l'échelle pertinente pour agir
 - Animer, informer, coordonner ...
 - Quelle coordination avec les communes et/ou communautés?

2 – Une coordination : les réseaux les filières

- Des complémentarités entre entreprises
 - Ou des synergies et des mutualisations
- Des filières thématiques
- Faire émerger une filière
 - Spontanément ou en application du SRDE
- A partir d'une ressource ou d'un gisement d'emplois
 - À organiser, à structurer
 - Clusters, grappes d'entreprises,
 - Les Filières : bois, éco-construction, chanvre
 - ... mais aussi ESS ou services
- Besoin d'une animation spécifique et d'outils
 - Les PER : PER bois de La Roche en Brenil, les CCI....

2 – Une coordination : entre EPCI

- **Mutualiser l'ingénierie**
 - Animation
 - Accueil
 - Dispositifs de soutien

- **L'immobilier et le foncier**
 - Offrir de l'immobilier et du foncier (pépinières, hôtels, etc..)
 - Mailler le territoire
 - Spécialiser les zones d'activités
 - Hiérarchiser (SCoT)

3

Gestion de dispositifs et coordination d'action : ingénierie

3 – Une ingénierie

Objectif : appui à l'élaboration de dossiers de financements pour obtenir des aides

- **Montage des dossiers**
 - Candidater à des programmes européens (LEADER...)
 - ORAC / FISAC
 - Prêts d'honneur (PIL)
 - Dispositifs spéciaux (Ex : Jeunes)

- **Instruction et gestion du suivi**
 - ORAC / FISAC : très apprécié, facilité par une mutualisation de l'ingénierie (72%)

3 – Une ingénierie de projets

- Faire émerger une filière et l'animer
- Organiser des démarches collectives
- Travailler à **la stratégie du projet global de territoire et l'animation territoriale**
 - La transversalité (cf. SCoT)
 - La faire vivre
- Accueil / information / accompagnement des porteurs de projets (70%)
 - Un service unique d'accueil ?
 - Des conseils aux entreprises et aux porteurs de projets
 - Information sur les marchés, sur les financements, sur l'immobilier et le foncier

4

Soutien de l'emploi

4 – Soutien à l'emploi : accompagnement

- **Les Maisons de l'emploi :**
 - en milieu rural l'échelle territoriale est souvent celle du Pays ou 2 Pays
- **Les Missions locales :**
 - Idem pour les jeunes
- **Relais locaux de pôle emploi**
- Informer / former : des actions collectives
 - Pour les entreprises
 - Pour les demandeurs d'emplois
- Aide au montage de dossiers
- La GTEC, gestion territoriale des compétences
- Les groupements d'employeurs

4 – Soutien à l'emploi : veille

Ex : GTEC du Pays de Figeac : démarche d'anticipation qui répond à la question suivante : de quelles compétences, les activités du territoire auront besoin dans quelques années ?

Elle offre un cadre géographique plus large que celui de l'entreprise . Et le territoire, apparait comme un échelon adapté à la définition et à la mise en cohérence de stratégies pour l'emploi et les compétences

L'action GTEC initiée conjointement par le Syndicat Mixte et le Club Mode d'Emplois, a pour objectif de bâtir un plan d'action concerté pour maintenir la dynamique économique par l'augmentation des compétences.

- Le projet s'attachera sur 2012 et 2013 à :
- Développer l'anticipation sur l'emploi par une démarche prospective
- Faire émerger des actions inter entreprises et accompagner leur mise en œuvre, à partir des besoins repérés.
- Actuellement, la phase du diagnostic territorial est en cours de réalisation: la démarche prospective et les actions collectives débiteront au second trimestre 2012.

4 – Soutien à l'emploi : promotion

Le groupement d'employeurs Partage Emplois du Pays Sud Bourgogne

- Le groupement d'employeurs Partage Emploi créée en 2008 compte 15 adhérents et une salariée sur un poste de comptable.
 - Il s'est agit de développer le groupement afin de satisfaire les besoins en main d'œuvre d'entreprises qui n'ont pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein et de stabiliser le poste sur un emploi leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises d'un même territoire.
- Le Pays Sud Bourgogne accompagne le groupement d'employeurs Partage Emploi dans la mise en place d'actions de communication.

5

Promotion du territoire et de ses ressources

5 – Promotion du territoire

Des actions mutualisées

- Label ou marque –
 - Ex : « Auxois naturellement »
 - Le label « café de Pays » permet de faire partie d'un réseau de professionnels à l'échelle du Pays, de rompre l'isolement et permettre l'échange d'expériences
- Des actions collectives : Participation à des salons
 - Stand mutualisé
 - Pour les entreprises : promotion et vente des produits, mutualisation du coût du stand, stand plus grand, plus animé, profitant de l'image du territoire
 - Pour le Pays : permettre à plusieurs entreprises d'être présentes, conforter un réseau d'entreprises, construire une image du Pays autour d'activités du Pays, promouvoir le territoire.
- L'innovation

L'image du territoire

- Et son attractivité
- Les filières participent à l'identité du territoire, à son image et à sa promotion
- Actions de communication
- Le portail internet
- Offre de services

6

L'immobilier et le foncier

6 – L'immobilier ou le foncier d'entreprises

Par carence de l'action communale ou intercommunale
Mutualisation des services

Les Zones d'activités : complémentaires

- Spécialisées et/ ou hiérarchisées sur un territoire suffisamment vaste
- Surtout quand SCoT

L'immobilier mutualisé

- Les hôtels d'entreprises
- Les pépinières d'entreprises
- Les villages d'artisans
- ...

7 Les TIC

7 – les TIC :a croissance de demain?

Le haut débit et le très haut débit : une priorité pour les entreprises et pour l'attractivité des territoires (en allant au delà des réseaux) et un facteur déterminant du développement et de la compétitivité du territoire.

Réalisation de schémas de Pays TIC avec 4 objectifs principaux :

- Répondre aux enjeux de maintien / disparition des services
- Sensibiliser les élus et collectivités vers une (meilleure) prise en compte des TIC
- Accroître l'attractivité du territoire, notamment des ZA (aménagement)
- Favoriser l'accueil de nouvelles populations, notamment des actifs ... et des net-entrepreneurs

Un schéma territorial : diagnostic et stratégie avec des actions

- Mettre en place une cellule d'appui d'observation et d'assistance
- Mettre en place des lieux d'accès multimédia ou des espaces publics numériques et les coordonner
- Mettre en place des outils d'information au service des entreprises et de futurs salariés

8

Environnement de l'entreprise

8 – Environnement de l'entreprise

Y concourt : l'immobilier, les TIC, les ressources locales, les financements...

Mais aussi les services à la population :

- les crèches, les écoles, la culture, etc..
- les transports
- l'offre d'emplois pour le conjoint

L'image du territoire... l'attractivité

Ex : La mise en place d'un **Pôle Local d'Accueil** au sein du Pays de Guéret s'inscrit dans une volonté de construire et de stabiliser l'accueil de nouveaux habitants et de nouvelles activités sur le territoire.

9

Veille économique et observation

9 – Veille (1/2)

- **Connaitre l'économie du territoire** : des données et des infos voire plus
 - Réaliser un diagnostic
 - Et faire un suivi régulier pour prendre en compte les évolutions
- Les **territoires sont impactés par les comportements des entreprises** :
 - Comment renforcer attractivité des territoires et compétitivité des firmes en place? Quels sont les risques de délocalisations et de restructurations industrielles ? Comment les prévenir et les accompagner?
 - Plus généralement, comment maintenir un niveau d'activité qui assure emploi et qualité de vie aux populations locales ?
 - La veille économique territoriale est un outil pour répondre à ces questions et anticiper sur les changements à venir.
- **Le contexte** économique et les évolutions sociétales impliquent une veille pour adapter les politiques publiques dans un environnement institutionnel et financier en mouvement
- L'évaluation des dispositifs existants pour mesurer leurs effets, et éventuellement les faire évoluer

9 – Veille (2/2)

- Réalisation d'enquêtes, d'analyses
- Information: Sensibilisation des entreprises
- Observatoire (Ex : Pays Haut Languedoc et Vignobles)
- Groupes d'acteurs thématiques (Ex : Pays Bourrian)
- Atelier de la création (Ex : Pays Thouarsais)

Ex : L'observatoire économique du Pays Haut Languedoc et vignobles

- Des rendez-vous consacrés à l'échange d'informations et d'expériences entre les acteurs économiques du territoire.
- regroupe 37 membres dont les Communautés de communes, les Chambres consulaires, le Greta, la RDL, les syndicats professionnels...
- L'observatoire économique animé par le Pays Haut Languedoc et Vignobles est un outil de mise en réseau qui permet de créer des passerelles entre les initiatives et de faire émerger de nouveaux projets économiques.

Ex: le Pays Cœur d'Hérault

Ex: le Pays de la Jeune Loire

Les freins et les leviers

Conclusion : les freins (1/2)

1- Juridiques et institutionnels : un cadre en mouvement

- La compétence économie
- Les lois RCT et l'acte III de la Décentralisation
- Articulation Pays / intercommunalité insatisfaisante
 - Besoin de lisibilité et d'information
 - Besoin de faire connaître l'action des territoires de projet et leur plus-value : communiquer

2- Financiers

- Frilosité des banques et rareté de l'argent public
- Besoin d'outils financiers pour accompagner l'émergence de projets ou de méthodologie et difficultés de mobiliser les aides des collectivités

3- Méthodologiques

- Nécessité d'une animation adaptée
 - Ex : Les artisans ou les circuits courts
- Les échanges sont insuffisants
 - Entre entreprises : méfiance les uns des autres, manque de temps, manque d'information ou tout simplement manque de perception de l'intérêt et isolement
 - Entre acteurs participant à l'économie
 - Échanges de bonne pratiques à développer

Conclusion : les freins (2/2)

4- Des freins plus forts pour 2 situations :

- Les « petits » entrepreneurs : des difficultés supplémentaires
 - Renforcée pour les primo entrepreneurs
 - Souvent perçues comme un manque d'intérêt pour eux
- La transmission / reprise d'entreprise

5- La rigidité des procédures administratives

- Fort besoin en accompagnement

6- Des outils

- qui n'apparaissent pas toujours comme adaptés à toutes les entreprises et toutes les situations

7- Méconnaissance du « qui fait quoi ? »

- La question de l'organisation territoriale
 - Locale, régionale et nationale... voire européenne
- et du faire savoir... A qui s'adresser ?
- ... et des redondances et/ ou superpositions ...

Conclusion : les leviers (1/2)

1- Mettre en œuvre une stratégie territoriale partagée avec l'ensemble des acteurs concernés en lien avec la Région

- le lien au territoire : l'action en faveur de l'entrepreneuriat s'inscrit dans le territoire concerné
- le diagnostic territorial
- l'émergence de filières cohérentes avec le territoire
- Le Conseil de développement
- La création des conditions favorables pour les entreprises et pour l'accueil de nouvelles entreprises (services, immobilier, foncier, ...)
- la promotion / identité du territoire
- le foncier et l'immobilier.. (le SCoT ?)

2- Développer les réseaux et les partenariats

- Favoriser les synergies entre tous les intervenants
- Développer les échanges entre les entrepreneurs
- Rechercher les mutualisations (pluriactivité, offres mutualisées, ..)
- Le Conseil de développement
- Faire émerger des filières et les structurer
- Investir des champs nouveaux : les activités de la croissance verte et l'ESS

Conclusion : les leviers (2/2)

3- Accompagner les porteurs de projets

- Accompagnement personnalisé ?
- Un guichet unique ? Ou maillage territorial ?
- Des outils adaptés aux territoires (prêts d'honneur, subventions, exonérations...)
- Aide au recrutement
- Les TIC

4 - Volonté politique et soutien au territoire

- Sensibiliser aux enjeux (élus, techniciens et entreprises) et mettre en relation
- Se doter de l'organisation territoire qui facilitera l'accompagnement et l'émergence de projets

Les préconisations

Conclusion : les pistes d'amélioration (1/2)

1- Organiser le fonctionnement territorial et communiquer

- pour clarifier qui fait quoi et le faire savoir
- avec une volonté politique affirmée

2- Organiser des échanges : les réseaux et le partenariat

- entre acteurs économiques
- entre entreprises : les filières
- avec les collectivités territoriales : à l'échelle du Pays et avec la Région et le Département

3- S'adapter aux évolutions

- Faire de la veille économique
- Et évaluer

4- Animer et assurer un accueil

- Créer un lieu d'accueil identifié ou un guichet
- Sensibiliser les jeunes à la création d'entreprises
- Faire émerger les projets
- Financer l'ingénierie

Conclusion : les pistes d'amélioration (2/2)

5- Accompagner les entreprises dans leurs besoins ?

- jusqu'où ? au suivi individualisé des candidats ?

6- L'articulation entre les différentes politiques économiques

- et structures d'appui
- le rôle du SCoT