Facteurs d’évolutions et pistes d’actions pour le développeur suite aux réformes en cours

“Quels sont les impacts des réformes en cours - telles celles de la Taxe Professionnelle, des Collectivités Territoriales, de la Révision Générale des Politiques Publiques, des Chambres Consulaires - sur les métiers du développement économique local ?”

C’est à cette épineuse et non moins complexe question qu’ont tenté de répondre les membres du Groupe de Travail "Perspective et Réformes", mis en place par Aradel, dès le début de l'année 2010.

Nous vous invitons à retrouver l’intégralité de leur travail, identifiant tout à la fois :

- les facteurs d’évolution,
- les situations contrastées,
- et cinq pistes d’action pour un avenir immédiat.

Compte tenu de la richesse des réflexions et d’une forte volonté et motivation à poursuivre les échanges d’idées et à anticiper ses mutations, le groupe de travail continue pour identifier et proposer des actions à mettre en œuvre pour répondre aux cinq pistes explorées.

Merci à tous les participants du groupe de travail pour la qualité de leurs apports et à Vincent Pacini pour son animation.

Guy Trembley
Président

François Payebien
Administrateur
## Sommaire

<table>
<thead>
<tr>
<th>Section</th>
<th>Page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Le cadre méthodologique</td>
<td>p. 03</td>
</tr>
<tr>
<td>Zoom sur 3 situations conçtratées à l’horizon 2015</td>
<td>p. 05</td>
</tr>
<tr>
<td>Les cinq facteurs d’évolution à envisager</td>
<td>p. 07</td>
</tr>
<tr>
<td>Les cinq pistes d’action porteuses d’avenir</td>
<td>p. 11</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LE CADRE METHODOLOGIQUE

le groupe de travail et ses objectifs

Vingt huit professionnels, tous acteurs de l'économie territoriale en Rhône-Alpes, ont été réunis par Aradel afin de :

- réfléchir prospectivement
- anticiper les réformes engagées par l'Etat.

Occupant différents postes, leurs fonctions sont représentatives de l'univers des "métiers" du développement économique. Ils ont donc nourri de leurs expertises et de leurs réflexions, le riche débat mené par Vincent Pacini, consultant - Copit- sur la "ré-évolution" du métier de développeur économique.

En effet, interpellés - à plus ou moins long terme - par l'impact que les réformes successives et progressives des collectivités territoriales font peser sur les métiers, les pratiques, les usages et les nécessaires evolutions à entrevoir, le groupe de travail a orienté sa réflexion autour de trois objectifs :

- Mieux connaître les tenants et les aboutissants des réformes.
- Identifier les impacts sur l'organisation des compétences économiques actuelles en Rhône-Alpes et sur les réponses apportées aux entreprises.
- Évaluer « la robustesse » du métier de développeur et proposer des pistes de réflexion pour répondre aux risques d'obsolescence des compétences et de pertes d'emplois possibles.

Les biais de la réflexion

Afin de conduire au mieux cette réflexion collective et de ne point perdre ni de temps, ni d'énergie en de faux débats, trois éclairages ont été repérés et explicités comme facteurs pouvant "biaiser" la réflexion :

- L'étude d'impacts sera établie à partir d'une représentation partagée du système « influence des réformes sur le métier des développeurs ».
- Les impacts recherchés seront des effets indirects. En effet, comme les réformes n'ont pas été conçues pour faire évoluer le métier des développeurs, ceux-ci sont donc non seulement peu perceptibles, variables d'un territoire à l'autre mais aussi dépendants des stratégies conduites par les acteurs et des compétences disponibles sur les territoires.
- On évitera une trop grande focalisation sur les conséquences négatives des réformes, c'est-à-dire d'une part, la surestimation des menaces et d'autre part, la sous évaluation des opportunités.

aradel@aradel.asso.fr | www.aradel.asso.fr
Compte tenu de ces difficultés inhérentes à ce projet, Vincent Pacini a conçu spécialement pour ce groupe de travail "Prospective" une démarche en quatre étapes :

- **Étape 1** : Identifier et hiérarchiser les principaux facteurs d'évolution induits par les réformes pilotées par l'État sur les métiers du développement économique en Rhône-Alpes.
- **Étape 2** : Traduire en termes de menaces et d'opportunités l'impact des facteurs d'évolution sur les métiers du développement économique.
- **Étape 3** : Proposer des pistes de travail pour réduire les menaces potentielles et saisir les opportunités.
- **Étape 4** : Rédiger la conclusion des travaux.
ZOOM SUR TROIS SITUATIONS CONTRASTÉES A L'HORIZON 2015

Dans l’ensemble les évolutions pressenties sont plutôt perçues comme menaçantes.

Elles peuvent conduire à la disparition de certaines fonctions du métier de développeur, voire de la totalité de certains services économiques. Ces menaces ne sont pour autant pas irréversibles. Elles sont dépendantes des capacités de rebond et d’anticipation des territoires. Une action concertée et pertinente du réseau des acteurs public-privé peut corriger les inégalités et régler les différents problèmes qui surgiront de l’application des réformes.

En s’appuyant sur cette idée, le groupe propose une lecture de l’avenir autour de trois images contrastées de l’évolution de l’environnement du métier des développeurs économiques.

L’économie du pôle, point de salut pour les petits


Compte tenu de leur taille, des moyens disponibles, de l’origine de leurs ressources fiscales, ces territoires n’ont plus de raison d’entretenir un service voué au développement économique et abandonnent même l’idée d’exploiter le levier de l’économie résidentielle.

La chèvre et le chou

Le processus de concentration et de réorganisation des activités économiques autour de quelques lieux stratégiques est engagé.

Pourtant certains territoires qui restent hors de portée de ces lieux stratégiques continuent de défendre qu’un développement économique est possible y compris pour les territoires ruraux. Ces territoires de projet organisés autour de collectivités dynamiques démontrent qu’à partir de ressources locales [environnementales, patrimoniales, agronomiques, géographiques, culturelles…] une économie entrepreneuriale productive est possible.

Ces exemples diffus dérangent la vision d’un développement centré autour de polarités économiques.

Il n’existe pas de vision claire en ce qui concerne la nécessité de maintenir, voire développer un service économique local.
La nouvelle connectique du développement économique rhônalpin

La région Rhône-Alpes culture efficacement tous les lieux voués au développement économique.

Toutes les collectivités [région, départements, intercommunalités], territoire de projet [CDDRA], réseaux d’acteurs du développement économique sont à la manœuvre et interviennent en combinant efficacement leurs ressources et leurs compétences.

L’efficacité de l’action économique est en grande partie liée à une mutualisation efficace des ressources et la création d’interfaces qui conduit à bien articuler :

- Les enjeux économiques : aménagement de zones, reconversion industrielle, développement d’activités, adaptation des compétences, insertion des publics en difficulté,…
- Les échelles géographiques: intercommunalité, bassin d’emploi, CDDRA, département, région
- Les ressources disponibles : moyens financiers, compétences, données-clés,…

Ces processus d’organisation entre acteurs [entrepreneurs, développeurs, élus] dopent la compétitivité des territoires et font de la dimension « réseau de compétences » la ressource-clé du développement économique.
**LES 5 FACTEURS D’ÉVOLUTION À ENVISAGER**

Les échanges et les travaux ont conduit à élaborer une représentation de ce que sera probablement l’environnement du métier du développeur à moyen, voire à court terme.

Le métier du développeur économique sera impacté par l’influence de cinq facteurs d’évolution clés. Ces facteurs d’évolution, combinés aux mutations de l’économie mondiale et à la raréfaction de la ressource publique constituent les éléments d’un "scénario de rupture" :

- Rupture pour le développeur, qui devra exercer son métier de façon différente.
- Rupture pour les territoires qui seront dans l’obligation d’appréhender le développement économique d’une autre façon.
- Rupture enfin, pour les stratégies d’acteurs qui seront contraints de gérer et contrôler les ressources dédiées au développement économique de manière différente.

Les réformes engagées par l’État auront un impact indirect sur le métier de développeur. Cet impact sera provoqué par les cinq facteurs d’évolution suivants :

- Le renforcement de la main mise de l’État sur le développement économique,
- La nouvelle cartographie des lieux de décision stratégique,
- La redéfinition du lien entre l’entreprise et le territoire,
- Le développement de savoir-faire pour les développeurs en matière de stratégie, de prospective, d’ingénierie des pratiques collectives,
- L’utilisation différente des ressources dédiées au développement économique.

**Renforcement de la main mise de l’État sur le développement économique**

Associées à un recentrage de l’action de l’État autour de pôles de compétitivité, des FRE [Pôle de Recherche et d’Enseignement Supérieur], des agences de l’État [OSEO, ADEM…], les réformes peuvent limiter l’action des territoires au profit de centres de ressources situés plutôt à l’échelle régionale ou nationale. Ces pôles de développement contrôlés par l’État, la région, les grandes entreprises peuvent orienter fortement l’action économique vers un certain type de développement.

Cependant, les impacts seront très différents selon la stratégie, les compétences et les savoir-faire des territoires.

- Certains territoires pourraient réduire leur implication en faveur du développement voire abandonner leur mission faute de moyens financiers.
- D’autres pourraient au contraire profiter de ce changement...
pour redéfinir leur action en faveur d’un meilleur équilibre entre aménagement et développement, entre économie de production et économie résidentielle, pour mettre en œuvre des plans de revitalisation en faveur de l’emploi, la formation et l’insertion.

Nouvelle cartographie des lieux de décision

Ce facteur d’évolution conduit à une recomposition de l’action économique sur l’ensemble du territoire régional. Cette réorganisation n’est pas sans conséquences sur :

- Les cultures et les modes de gouvernance des organisations en charge du développement économique,
- La spécialisation spatiale de l’activité économique [économie de production et économie résidentielle],
- La nécessité de mieux articuler les différentes échelles de décision pour ajuster le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Cette recomposition entraîne simultanément un regroupement des compétences économiques autour de pôles de décision [métropolisation, régionalisation, peu de pénétration dans le tissu local] et un éloignement des centres de décision de « l’action terrain ».

Or, l’éloignement devrait accroître les difficultés d’ajustement entre les lieux de décision et les lieux de l’action du développement économique, si aucune mesure n’est entreprise pour corriger cet effet négatif.

Ce facteur d’évolution peut être à l’origine d’une redéfinition du périmètre d’intervention de l’action économique. C’est un challenge à relever pour les collectivités qui ne figurent pas dans le cercle des centres de décision de premier rang, amenant à faire évoluer le métier de leurs développeurs.

Redéfinition du lien entre l’entreprise et le territoire

La suppression de la Taxe Professionnelle a un impact direct sur les pratiques actuelles. Elle entraîne une révision des systèmes d’information conçus principalement sur le lien de causalité entre ressources fiscales et croissance de l’activité des entreprises. Désormais, il devient plus difficile pour les services économiques des collectivités de mesurer les bénéfices financiers directs du développement économique pour la collectivité.

Pour les raisons évoquées ci-dessus [concentration de l’action des acteurs, suppression de la TP…], la perte du lien de proximité avec l’entreprise a un impact sur toutes les fonctions du métier du développeur à l’exception de la fonction étude économique.

Cette perte de liens peut entraîner un désintérêt des collectivités pour l’action économique.
Développement de nouveaux savoir-faire pour les développeurs

Il est primordial de comprendre que ces trois premiers facteurs d’évolution cités ci-dessus ne suppriment pas le métier de développeur économique, mais le font évoluer dans une direction différente : l’Ingénierie du développement.

Cette évolution met l’accent sur de nouveaux savoir-faire spécifiques tels que :

- Elaborer un système de connaissance du développement économique partagé et utile pour mieux comprendre et agir.
- Articuler les dispositifs pour une meilleure valorisation des ressources existantes.
- Créer de nouveaux dispositifs de pilotage permettant d’accompagner plus efficacement les projets de développement économique.
- Instaurer un dialogue constructif avec les organisations et les acteurs dont le rôle et l’action ne sont pas dans le champ strict de l’économie mais qui participent à la production d’un projet global de développement au profit des habitants du territoire.

Ces évolutions ont deux conséquences principales sur le métier du développeur économique :

- D’une part, l’expertise devient plus globale, plus transverse, plus systémique.
- D’autre part, l’ingénierie pour concevoir et mettre en œuvre des réponses opérantes est plus complexe.

Utilisation différenciée des ressources dédiées au développement économique

Sans remettre en cause l’action économique des territoires, les réformes inciteront les collectivités à redéfinir les contours et les ressources de leur action économique.

Les lignes du métier vont bouger. Notamment, le développement économique sera appréhendé comme une notion beaucoup plus large qu’aujourd’hui.

---

1 L’interdépendance des échelles géographiques se combine avec l’interdépendance des problématiques sociales, économiques et culturelles. Le problème de l’activité économique, de l’emploi est aussi celui du logement, de la santé, de la qualité des espaces. Un contexte qui oblige les acteurs à partager la connaissance, à rassembler les savoirs épars et à mutualiser les instruments de gestion de cette connaissance. L’enjeu devient de plus en plus la mise au point d’un système d’information partagé capable de « rendre visible » et appropriable cette complexité.

2 La recherche de nouvelles marges de manœuvre, pour faire mieux, à moyens constants ou inférieurs est tributaire de la volonté, de la nécessité et de la capacité de changement des acteurs. C’est une approche nouvelle qui laisse plus de place à l’expérimentation, au rôle de l’initiative. C’est une démarche globale qui amène les développeurs économiques à poser autrement l’articulation entre savoirs de l’action économique [contenus] et dynamique d’acteurs [processus].
L’action des collectivités portera moins sur :
- La création de zones d’activités,
- L’implantation des entreprises.

Mais plus sur :
- Le développement de filières,
- L’économie résidentielle,
- L’économie sociale et solidaire,
- Les salariés,
- L’environnement.
LES 5 PISTES DE TRAVAIL PORTEUSES D’AVENIR

Le groupe de travail "Prospective et réformes" propose de prolonger la réflexion et d’agir dans cinq directions différentes afin que l’ensemble des acteurs à impliquer dans l’action économique des territoires soit en capacité à anticiper les menaces et saisir les opportunités induites par le mis en œuvre des réformes portées par l’Etat.

Axe 1 : Elaborer « une nouvelle connectique » de l’action économique

Les projets d’acteurs à forte valeur ajoutée naîtront des interactions multiples et complexes entre ressources, usages, besoins et réseaux. Il faut arriver à mieux connecter les ressources dédiées à l’action économique.

Les capacités financières des collectivités locales pour porter l’animation économique des territoires risquent d’être revues à la baisse à plus ou moins brève échéance.

Cette réduction des moyens mais également l’évolution des besoins des acteurs économiques pourraient entraîner une réorganisation des compétences à toutes les échelles géographiques de la région.

Il convient donc sur les territoires d’agir sur plusieurs leviers simultanément :

- Parler un langage commun
- Être dans une logique partagée de ressources humaines et techniques…
- Mieux communiquer entre acteurs

La valeur ajoutée est désormais logée dans "ces nœuds de réseaux".

Une "connectique" efficace permet de nouer plus facilement et plus rapidement des partenariats sur des projets stratégiques clés.

Illustration : Démarche Creafil engagée sur Rhône Alpes ou les acteurs de la création d’entreprise échangent et se positionnent sur leur cœur de métier.

Axe 2 : Concevoir un parcours de formation pour faciliter la mutation du métier de développeur

Compte tenu de la variété des acteurs et de la transversalité des sujets traités, la conception et la mise en action des projets dédiés au développement sont devenues de plus en plus complexes. Elles sont sources de conflits d’intérêt, de divergences de points de vue qui retardent, voire qui empêchent, la réalisation des projets.

3 Notamment parce que le volume d’information est important et souvent dispersé dans les différents services des organisations publiques et privées concernées par le projet de territoire.
La mise en œuvre de ces projets repose sur une ingénierie qui combine :

- La capacité à créer un langage commun à tous les stades du projet [de l’élaboration à la mise en œuvre]

### Axe 3 : Concevoir un outil pour analyser le potentiel de l’économie résidentielle de chaque territoire

Il est de plus en plus question pour certains territoires, du pouvoir d’attraction de l’économie résidentielle sans que l’on sache précisément ce que ce concept recouvre. Bien souvent l’idée est nouvelle.
Il est donc essentiel, compte tenu des enjeux, de dépasser la question de l’idée, pour mettre en place une méthode validée qui contribue à mieux détecter et analyser le potentiel de l’économie résidentielle.

### Axe 4 : Déterminer de nouveaux indicateurs pour suivre et évaluer l’action économique d’un territoire ?

Certains membres du groupe ont souhaité que soit mis en place au sein du réseau Aradel, un groupe de travail pour redéfinir la manière d’évaluer l’action économique sur les territoires.
Il devient urgent de proposer des solutions pour faire évoluer les systèmes d’information des collectivités conçus principalement sur le lien de causalité entre ressources fiscales et croissance de l’activité des entreprises.

### Axe 5 Créer et faire fonctionner une plateforme collaborative

Les développeurs présents dans les ateliers ont souhaité mettre en place une plate-forme d’échanges d’informations, de partage d’expériences et de mise en commun des ressources.
Il faut pouvoir accéder en quelques clics à un ensemble de données considérées stratégiques pour l’action des développeurs.

*L’expression économie résidentielle est un néologisme utilisé comme concept par Laurent Davezies [enseignant – chercheur] et Christophe Terrier [statisticien à l’Insee] pour décrire une économie basée sur la population réellement présente sur un territoire qui à la fois produit et consomme. Elle se distingue de l’analyse économique classique qui est basée sur les lieux de production traditionnels [usines, services, etc.].

_aradel@aradel.asso.fr | www.aradel.asso.fr_