

# Régénérons nos écosystèmes économiques

**Ou comment penser autrement  
l'action publique au bénéfice du  
développement économique local ?**

GROUPE



Novembre 2016



# Sommaire

<b>POURQUOI DEVELOPPER UN ECOSYSTEME ECONOMIQUE ?</b> .....	<b>3</b>
L'ECOSYSTEME, QUELLE DEFINITION ? .....	3
L'ECOSYSTEME ET L'ACTION PUBLIQUE .....	3
L'ACTIVATION DE L'ECOSYSTEME .....	3
L'INTERET DU MODELE .....	4
AU FINAL, POURQUOI BATIR UNE STRATEGIE A PARTIR DU MODELE DES ECOSYSTEMES ECONOMIQUES ? .....	4
<b>DE QUOI EST CONSTITUE UN ECOSYSTEME ECONOMIQUE LOCAL ?</b> .....	<b>6</b>
LES FONCTIONS DE VALORISATION « CŒUR DE L'ECOSYSTEME » .....	7
LES FONCTIONS D'« ANCRAGE » .....	7
LES FONCTIONS D'« ACTIVATION » .....	7
<b>COMMENT UTILISER PRATIQUEMENT LE MODELE ?</b> .....	<b>8</b>
<b>LES PREMICES DE REGENERATION ECONOMIQUE LOCALE</b> .....	<b>9</b>
L'IMPLICATION DU BLOC COMMUNAL .....	9
UNE VOCATION CHOISIE AU REGARD DES SPECIFICITES TERRITORIALES .....	9
UNE PREMIERE FORME DE VALORISATION .....	10
LA RECHERCHE D'UNE VISIBILITE EXTERNE DU TERRITOIRE .....	10
<b>LES FONCTIONS DE L'ECOSYSTEME</b> .....	<b>11</b>
LE CŒUR DE L'ECOSYSTEME .....	12
L'ANCRAGE TERRITORIAL DE L'ECOSYSTEME .....	16
L'ACTIVATION DE L'ECOSYSTEME .....	18
<b>LES OUTILS POUR VOUS METTRE EN MOUVEMENT</b> .....	<b>19</b>
1. REALISER UN AUTODIAGNOSTIC DES FONCTIONS DE VOTRE ECOSYSTEME .....	20
2. IDENTIFIER DES AXES DE PROGRES POUR DYNAMISER L'ECOSYSTEME .....	21
3. REALISER UN AUTODIAGNOSTIC DES LIENS ENTRE LES FONCTIONS DE VOTRE ECOSYSTEME .....	22
<b>ANNEXES</b> .....	<b>23</b>



# Pourquoi développer un écosystème économique ?

## L'écosystème, quelle définition ?

La notion d'écosystème renvoie à la biologie ou plus largement encore à l'écologie. C'est l'ensemble formé par une association ou communauté d'êtres vivants et son environnement biologique, géologique, climatique... Les éléments qui le composent développent un réseau d'échange qui permet le maintien et le développement de la vie.

L'écosystème économique se définit donc comme un espace au sein duquel des relations existent, se nouent, se dynamisent entre les différents acteurs, les outils, les ressources territoriales. Il illustre le fait que l'interrelation entre ces différents éléments constitue le principe essentiel du bon « fonctionnement » du système économique.

## L'écosystème et l'action publique

Le développement de ce concept d'écosystème économique est issu de travaux menés initialement par Mairie Conseils. Il vient d'un constat pratique : les approches et outils classiques de développement économique s'appliquent mal à des contextes de faibles densités (économiques, démographiques). En effet, l'approche par secteur d'activités et/ou filières économiques interroge les logiques de chaîne de valeur économique. Or, il apparaît clairement que ces chaînes de valeurs s'organisent sur des territoires denses (agglomérations, métropoles) ou vastes (échelles départementales voire régionales).

Comment dans ces conditions peut-on comprendre le fonctionnement du système économique local, si l'on se trouve en secteur rural, voire sur des territoires organisés autour de villes moyennes ? Et surtout sur quels leviers agir pour impulser ou conforter une dynamique économique ?

Face à ces problématiques, le rôle de l'acteur public évolue. Il s'agit moins de planifier des infrastructures et des équipements que d'être un animateur, un facilitateur des initiatives économiques et de la mise en relation. Cette approche demande d'approfondir la réflexion et l'action des collectivités sur les modes de gouvernance, sur les méthodes d'animation et de co-production des projets. Elle implique de rompre avec les logiques de silos, au profit d'une mise en réseau des services et d'un regard systémique sur les ressources territoriales. Dynamiser l'écosystème économique local suppose la mise en œuvre par la gouvernance des collectivités d'une stratégie de développement innovante.

## L'activation de l'écosystème

Ce « modèle économique » territorial a deux objectifs :

- Le premier est de mieux **comprendre les dynamiques et le rôle des acteurs** pour mieux agir en complémentarité.
- Le second **les leviers d'actions** favorisant la constitution d'un écosystème et de les actionner en partenariat.

**La notion d'écosystème renvoie aux liens qui unissent les différentes fonctions** : sans ces relations, l'écosystème ne fonctionne pas. Il s'agit donc pour la puissance publique locale de renforcer les liens là où ils apparaissent insuffisants.

Chaque territoire ayant ses spécificités, le concept ne décrit pas une démarche à suivre de manière linéaire : il propose une grille de lecture qui doit permettre aux acteurs publics et économiques d'identifier les initiatives qu'il convient de prendre et/ou d'appuyer. En somme, ce guide n'a pas la



prétention de définir une méthodologie de projet, étapes par étapes, mais bien d'aider les acteurs à positionner et prioriser leurs actions.

## L'intérêt du modèle

### La méthode

Le modèle est souple et évite une analyse en termes de filières ou de secteurs d'activités, pour se concentrer sur les fonctions du développement économique. De ce point de vue, l'ensemble des ingrédients du développement économique sont présents. Il permet aux acteurs publics de se poser les questions essentielles permettant d'activer et de déployer une stratégie de développement économique local.

### Un modèle dynamique

Le modèle d'écosystème économique propose une mise en mouvement des ressources du développement territorial. Il favorise la volonté chez l'acteur public d'être proactif et opportuniste pour construire et mettre en œuvre une stratégie de développement territorial finement adaptée au contexte local.

### Un modèle prospectif

Le modèle évite l'état des lieux habituel, avec la description interminable de données quantitatives sur l'état d'un territoire. Il permet une mise en prospective rapide du territoire, en identifiant rapidement les leviers à activer pour le développement local.

### Un modèle systémique

Le modèle permet de prendre conscience que les dimensions sociales et culturelles peuvent être tout aussi fondamentales que les dimensions économiques pour agir sur l'économie d'un territoire. Il questionne sur les liens entre les différentes dimensions et leur intensité.

### Un modèle appuyé sur la mobilisation des ressources locales

Le modèle est centré sur la capacité de mobiliser les ressources locales (vocation, savoir-faire, image, initiatives...) : il part d'une démarche ancrée sur des dynamiques économiques endogènes.

### ...intégrées dans un système relationnel plus global

L'écosystème économique est toutefois bien intégré dans des dynamiques économiques qui se développent au-delà du territoire. Il ne s'agit en aucun cas de penser un écosystème « autarcique ». Les initiatives économiques locales sont bien en relation avec des dynamiques extérieures au territoire.

## Au final, pourquoi bâtir une stratégie à partir du modèle des écosystèmes économiques ?

La finalité de toute stratégie de développement local est de renforcer la résilience du territoire afin de lui permettre de s'adapter rapidement à des contextes économiques, technologiques, juridiques,... en mouvement permanent. Le modèle de l'écosystème économique y contribue par son agilité propre en permettant :

- d'une part, de repositionner l'action publique comme un levier de mise en mouvement de l'écosystème local,
- d'autre part, d'ancrer le développement économique à partir des spécificités du territoire, qu'elles soient purement économiques ou encore patrimoniales, culturelles ou sociales,... les leviers du développement étant, selon le modèle, diversifiés,



→ enfin, de faciliter la régénération économique grâce à l'activation de différentes fonctions en interaction entre elles.

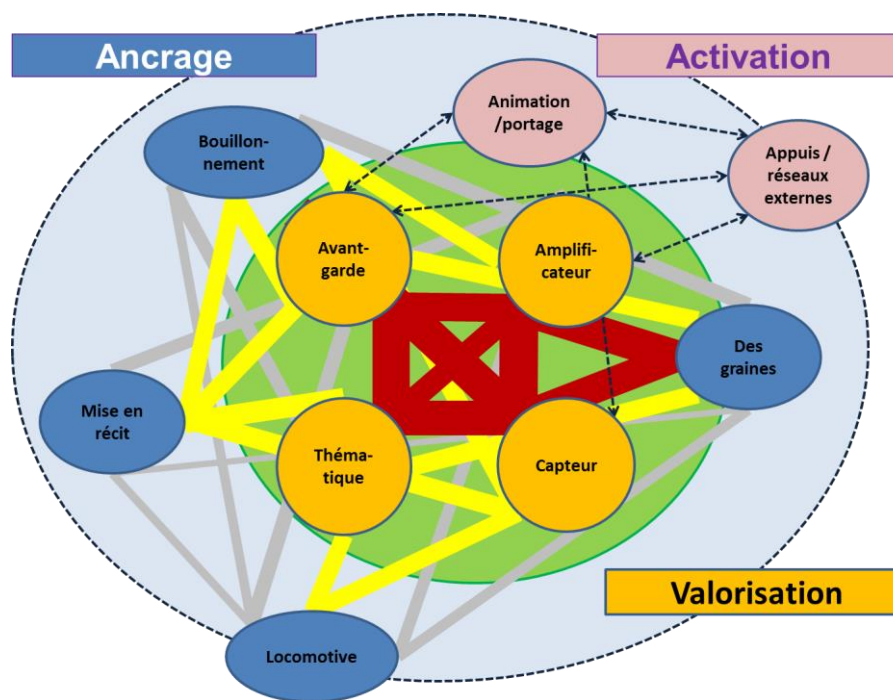


## De quoi est constitué un écosystème économique local ?








Différentes fonctions ont été identifiées comme faisant partie intégrante de l'écosystème : ce sont ces fonctions qu'il faut « activer » et mettre en relation. Les fonctions (décrites ci-après) ne précisent pas cependant quel est l'acteur (l'outil ou la structure) qui les porte, chaque contexte local étant particulier.

Une étude réalisée auprès de 6 sites différents a montré que ces 10 fonctions ont des valeurs et des rôles différents dans l'écosystème :

- Les **fonctions de valorisation** « cœurs de l'écosystème » sont toujours présentes et souvent activées dans un écosystème de régénération économique,
- Les **fonctions d'activation** servent dans une approche territoriale à mettre en mouvement les autres fonctions en interne (animation /portage) ou en externe (appui sur les réseaux externes) ou simplement à les appuyer,
- Les **fonctions d'ancrage**, moins souvent présentes et activées, sont cependant très utiles pour générer une dynamique territoriale durable prenant racine dans les spécificités territoriales et s'inscrivant dans la durée.



### Légende

	Cœur de l'écosystème		Liens forts
	Type de fonction		Liens moyens
	Fonctions		Liens faible
	Périmètre du bloc communal		

### NOTA :

- La taille des liens est proportionnelle au nombre d'occurrences de relation mesurées par l'étude.
- La proximité des fonctions entre elles dépend de la densité des liens existants



Par ailleurs, au-delà des fonctions elles-mêmes, le système des relations tissées entre elles est fondamental pour faire vivre et croître un écosystème économique régénératif. Ces relations sont intenses au cœur du système, peuvent être génératrices d'autres fonctions (l'amplificateur pouvant par exemple générer des graines) ou encore génératrices d'une dynamique créatrice (le bouillonnement permet d'ancrer la dynamique mais aussi facilite l'émergence de nouveaux projets).

## Les fonctions de valorisation « cœur de l'écosystème »

Quatre fonctions sont centrales : elles sont les plus influentes sur la dynamisation économique. Elles constituent le cœur de l'écosystème :

- Une avant-garde
- Un capteur
- Un amplificateur
- Une thématique

## Les fonctions d'« ancrage »

Quatre autres fonctions participent activement à l'écosystème. Si elles apparaissent moins déterminantes, elles contribuent elles aussi à la dynamique économique locale en ancrant le système dans les spécificités du territoire :

- Des graines
- La mise en récit
- Le bouillonnement
- La locomotive

D'ailleurs, la pérennisation des fonctions « cœur » dépend aussi de celles-ci, assurant l'ancrage du développement sur les spécificités du territoire.

## Les fonctions d'« activation »

En complément, les fonctions d'activation de l'écosystème sont primordiales pour impulser les fonctions manquantes ou renforcer les relations insuffisantes entre fonctions :

- L'animation et le portage,
- La mise et/ou l'appui sur des réseaux externes.

Elles constituent la capacité à mettre en mouvement l'écosystème.



## Comment utiliser pratiquement le modèle ?

Le modèle présente d'abord une grille de lecture de l'écosystème économique du territoire : sa première utilité est de poser un autre regard pour comprendre ce qui se joue localement.

Il présente dans un second temps un cadre pour identifier les leviers : sur quels liens doit-on (peut-on) agir en priorité pour activer l'écosystème.

La démarche proposée est la suivante :

- 1) réaliser un autodiagnostic des fonctions présentes sur le territoire en utilisant les fiches diagnostic « fonctions »
- 2) compléter par un autodiagnostic des liens entre les fonctions présentes en utilisant le fichier d'analyse des relations entre les fonctions
- 3) identifier les axes de progrès pour dynamiser l'écosystème en utilisant la fiche de Synthèse « Quelles sont vos axes de progrès pour développer un écosystème économique ? »
- 4) mettre en place avec des partenaires une feuille de route visant à agir sur les axes de progrès :
  - développer ou identifier les fonctions cœur et d'activation de l'écosystème,
  - développer les fonctions d'ancrage,
  - mettre en relation les fonctions.

### *Conseils d'animation de la démarche*

Si la méthodologie peut effectivement être utilisée dans un simple but d'étude des dynamiques économiques territoriales, **elle a surtout un intérêt si elle est inscrite dans une démarche territoriale collective et partagée** par les **4 types d'acteurs du développement local** que sont les élus et techniciens des collectivités concernées, les opérateurs des fonctions de l'écosystème, les acteurs économiques et les représentants de la société civile pouvant contribuer au bouillonnement. Dans ce cas, la démarche présente **plusieurs bénéfices** :

- La collectivité peut jouer son rôle d'animation de la démarche,
- la démarche peut s'inscrire dans une logique de projet,
- la démarche contribue à la création ou l'amplification des relations entre les différentes fonctions.





# Les prémices de régénération économique locale

## L'implication du bloc communal

*Définition : « Le bloc communal est une échelle d'action particulièrement pertinente pour le développement économique car elle permet d'agir simultanément à un niveau stratégique et opérationnel, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés dans la proximité. Cet élément n'est peut-être pas de même nature que les autres. Il préexiste. C'est le périmètre de départ. Il peut être statique. »*

Si le bloc communal apparaît comme un cadre pertinent dans le processus de régénération économique, nos études de terrain révèlent l'existence d'une dynamique croissante et d'une volonté d'action intercommunale. Sans oublier que d'autres échelles peuvent constituer le périmètre de déploiement du processus de régénération : territoire transfrontalier (ex. Haut Jura), liens espaces urbains-périurbains et ruraux (grand Boulonnais).

Cependant, même si le bloc communal est un cadre pertinent pour générer le processus, il doit être ouvert aux autres acteurs que sont les opérateurs des fonctions, les acteurs économiques et les représentants de la société civile (cf. ci-dessus « conseils d'animation de la démarche »).

### FOCUS

Sur Desvres-Samer, l'initiative vient clairement de l'échelon intercommunal sur les questions économiques. En complément, certaines communes agissent également sur l'environnement du développement (par exemple, la résidence d'artistes portée par la Commune de Desvres)

## Une vocation choisie au regard des spécificités territoriales

*Définition : « Dans cette maille, tous les territoires disposent de spécificités qui les distinguent des autres et peuvent faire souche de développement en offrant la possibilité aux acteurs locaux d'affirmer une vocation choisie pour leur territoire. »*

Un point essentiel du processus de régénération économique consiste dans un temps d'identification et de construction sociale de la vocation du territoire (cf. démarche « territoires et dynamiques économiques » de Mairie Conseil). La notion « d'écosystème régénératif » s'inscrit par conséquent dans une vision dynamique du territoire. Contrairement aux méthodes traditionnelles de développement économique qui présentent les territoires comme des stocks dotés de ressources figées, l'hypothèse est ici que le territoire n'existe pas « en tant que tel », mais doit être révélé selon deux processus : un processus « d'activation » et de « spécification » des ressources latentes. Ce processus de différenciation permet aux territoires d'occuper des niches de positionnement spécifiques, qui s'avèrent déterminantes pour échapper à la concurrence d'offres plus généralistes, et construire les souches de leur développement futur.

### FOCUS

Le Seignanx par exemple s'appuie sur une longue tradition de développement économique et social intégré et de coopération multi-acteurs et multi-thèmes.

### FOCUS

Dans le Jura, un territoire habité par des montagnards ingénieux, et passionnés par la technique. Une terre où « d'un clou naquit la lunetterie ».



## Une première forme de valorisation

*Définition : « Cette spécificité trouve généralement une première forme de valorisation par l'économie traditionnelle, résidentielle, culturelle ou touristique. »*

Les premières formes de valorisation en lien avec l'économie résidentielle, culturelle ou touristique ne sont pas évidentes à identifier. Pour la Communauté de Communes de Desvres-Samer, si elle dispose d'une attractivité touristique et résidentielle, c'est l'objectif de sauver la filière de la faïence qui constitue le déclencheur de la redynamisation économique.

Dans les exemples observés, le déclencheur de la régénération économique est généralement un processus ciblé de valorisation économique. Il peut s'agir d'un appui à une filière traditionnelle du territoire en situation de déprise, d'une dynamique économique appuyée sur le développement de l'économie résidentielle, ou encore d'une politique de développement économique culturelle et/ou touristique.

### FOCUS

La Communauté de communes du Haut-Jura Arcade engage aujourd'hui des réflexions et les premières actions allant dans le sens d'un développement économique plus intégré (Musée de la lunette, maison de l'émail, offre touristique de pleine nature etc.).

### FOCUS

Un des cas le plus abouti est sans doute celui de St Amarin qui développe une politique d'attractivité culturelle et touristique autour des éléments d'histoire et de patrimoine industriel qui fonde son projet de redéveloppement économique (valorisation du patrimoine bâti, de l'industrie textile, des éléments issus de la présence du patronat social sur le territoire,...).

Cependant, il n'y a pas de choix à faire entre tourisme, activités résidentielles et industrie mais des synergies à développer. Le processus de régénération économique consiste à construire des « systèmes productivo-résidentiels »<sup>1</sup> intégrés, fondés sur la valorisation des spécificités territoriales.

## La recherche d'une visibilité externe du territoire

*Définition : « La dynamique ainsi amorcée peut alimenter la visibilité externe du territoire et enclencher un cycle vertueux dans lequel l'attractivité exogène se fonde sur la dynamique endogène et la renforce. »*

Le processus de régénération économique a dans la majorité des cas un impact sur la visibilité externe et l'attractivité des territoires. Et l'impact est d'autant plus significatif, lorsque la stratégie de communication est en prise directe avec les caractéristiques et les singularités réelles du territoire.

<sup>1</sup> Davezies, L. et Talandier, M. 2014. L'émergence des systèmes productivo-résidentiels. Territoires productifs – Territoires résidentiels : quelles interactions ?, La documentation française, Datar, coll. Travaux, n° 19.

**FOCUS**

La couverture média, visibilité politique et implantation d'entreprises sur le Naturopôle et sur le télé-centre de Murat (expérimentation qui a fait l'objet d'articles et de reportages au niveau local mais aussi au niveau national (les Echos, TF1, Libération,...),

**FOCUS**

L'obtention de « prix » du développement territorial (trophée e-territoires, prix Ruralitic, label « Territoires innovants », label « Relais Services Publics », etc.) sur le Pays de Murat.

**FOCUS**

Le village des métiers d'Art de Desvres constitue clairement une vitrine pour le territoire. A son image est associée la qualité d'un savoir-faire artisanal. Une artiste, aujourd'hui connue internationalement (Annette Messenger), est passée par la résidence d'artistes de Desvres.



# Les fonctions de l'écosystème

## Le cœur de l'écosystème

### L'avant-garde

Définition : « une tête chercheuse qui va au-devant des idées nouvelles et les fait entrer sur le territoire (laboratoire, centre de formation, musée, résidence d'artiste, centre de formation,...). »

L'avant-garde peut apporter elle-même des idées nouvelles, mais plus souvent elle joue un rôle de catalyseur d'idées latentes et préexistantes au sein du territoire. L'avant-garde est donc souvent encadrée dans les réseaux locaux, sociaux, économiques ou culturels du territoire, et provient rarement de l'extérieur. Cette fonction est là aussi essentielle pour la régénération économique des territoires, puisqu'elle permet de valoriser des idées et des projets au sein des territoires, tout en connectant les acteurs locaux entre eux, et avec des réseaux externes. L'avant-garde joue d'une certaine manière une fonction de médiateur, de catalyseur ou de « middleground » pour reprendre les termes de l'économiste Patrick Cohendet<sup>2</sup>. Cette fonction permet de socialiser des idées et des connaissances entre « l'upperground » des administrations, firmes, laboratoires de recherche et centres de transfert technologique, et « l'underground » des habitants, usagers, commerçants et des sphères touristiques ou culturelles. L'avant-garde constitue par conséquent une fonction clé dans la régénération économique des territoires.

### FOCUS

Dans le cas de Desvres-Samer, on peut estimer que deux logiques « avant-gardistes » co-existent :

- La première est portée par des élus (communaux et intercommunaux) qui portent une vision de développement et mettent en œuvre des outils (économiques, culturels, sociaux...),
- La seconde apparaît plus tardivement dans le processus régénératif : c'est la présence d'une résidence d'artistes qui joue aujourd'hui ce rôle d'avant-garde sur le territoire. Elle permet d'accueillir des créateurs, attirés par le savoir-faire local (faïence, céramique) pour développer leur propre projet. Elle apporte des idées nouvelles pour les artisans locaux (vivier d'idées et d'expériences entre artistes, designer et céramistes).

<sup>2</sup> COHENDET P., GRANDADAM D. et SIMON L., 2011, Rethinking urban creativity : lessons from Barcelona and Montreal. City, culture and society, vol. 2 : 151-158.



## Le capteur

Définition : « *un espace d'accueil positif des idées, de test, d'essais, d'erreurs, de synthèse créative (living lab, fab lab, Point chance, Balise, CitésLab, couveuses, pépinières, ...).* »

Qu'il s'agisse d'un espace ou d'un programme d'offre de services, le capteur permet d'accompagner la prise de risque et d'initiatives d'acteurs de la régénération économique. En autorisant l'expérimentation, le tâtonnement, l'apprentissage par essais et erreurs, voir même l'échec, il permet de soutenir l'innovation au sein des territoires. Sans la fonction de capteur, de nombreux projets ne pourraient voir le jour, faute d'une « culture d'innovation » suffisamment ancrée dans les territoires ruraux.

### FOCUS

- Le village des métiers d'art à Desvres
- CC Haut Jura ARCADE : l'espace de coworking La Cordée, l'école des Meilleurs Ouvriers de France Lunettiers, la plateforme technologique optique du lycée Victor Berard de Morez, la maison de l'émail et sa résidence d'artistes).
- Le Pole Territorial de Coopération Economique (CC Seignanx)

## L'amplificateur

Définition : « *une plateforme d'offres de services aux créateurs et entrepreneurs (réseaux d'entreprises, d'accompagnement, de financement...).* »

L'amplificateur est souvent couplé au capteur. Il permet de proposer des solutions aux entreprises passées par le capteur en leur proposant des solutions de sortie adaptée au développement de leur activité.

Ce binôme capteur/amplificateur apparait être le socle de l'appui à l'innovation sur un territoire.

### FOCUS

Le bâtiment du PTCE de la CC de Seignanx s'accompagne d'une offre de services qui assure une fonction de décloisonnement entre les acteurs, et d'amplification des effets sociaux du développement économique sur le territoire. Ce processus concerne notamment la création d'activités. La pépinière d'entreprises, le développement de la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) Interstices (85 porteurs de projets), le développement de nouveaux services vers les porteurs-e-s de projets... avec notamment un Incubateur territorial d'ESS et une CAE dans le domaine agricole.



## FOCUS

La Maison des Services du Murat est un capteur / amplificateur. Elle comprend une série de fonctions attractives mises à la disposition des usagers : salle multimédia, visio-accueil, borne internet, point Information Jeunesse, espace lecture et points wifi. La Maison des Services dispose de permanences facilitant les démarches administratives des habitants comme des entreprises et de salles de réunion, de télétravail, une salle de visio-conférence, un espace bureautique... Aujourd'hui, c'est la *Cocotte Numérique*, aménagée au cœur de la Maison des Services qui prend le relais pour attirer de nouveaux actifs, mais aussi et surtout innover : c'est au sein cet espace de coworking que s'inventent désormais les politiques territoriales de demain.

## La thématique

Définition : *La thématique positionne la vocation du territoire : un capital immatériel, imaginaire localisé, image, identité (AOC, Made in..., C'est ici que ça se passe...) ; « un univers symbolique et imaginaire qui démarque les produits et services » (S. Cordobes et R. Ducret).*

Une stratégie ambitieuse de positionnement thématique joue une fonction essentielle dans la régénération économique des territoires. Elle positionne d'emblée les territoires comme des référents sur un sujet, que ce soit au niveau régional, national voir européen (numérique, télétravail, métiers d'art, économie sociale et solidaire, santé et nutrition, etc.). Elle permet de compenser un manque de ressources et de visibilité, dont souffrent la plupart des territoires ruraux. Par conséquent, se positionner fortement sur une thématique peut constituer un cercle vertueux de développement, en renforçant le territoire de manière endogène (instauration d'une dynamique collective autour d'une stratégie ambitieuse), et exogène (reconnaissance d'une expertise dans des réseaux externes au territoire et renforcement de l'attractivité du territoire). Elle n'est cependant pas exclusive d'autres stratégies plus généralistes même si elles sont ancrées dans une histoire économique « thématique ». Dans ce cas, le territoire ne renie pas la thématique mais cherche à la dépasser car trop prégnante, peu réaliste économiquement et risquée en termes d'image.

## FOCUS

La communauté de Communes du Pays de Murat est engagée depuis plusieurs années dans le développement d'activités autour du numérique et l'installation d'entrepreneurs en télétravail. Aujourd'hui, le Pays du Murat est une référence nationale et européenne en matière de développement numérique dans les territoires ruraux.



### **FOCUS**

Confrontés à une grave crise de la production locale de la faïence, les élus de la communauté de communes de la région de Desvres saisissent l'occasion d'un appel à projet de la Datar en 1999 pour réintégrer cette filière dans un système productif local (SPL). Le territoire entre dans le Réseau international des villes et des métiers d'art et crée le Village des métiers d'art. Si aujourd'hui, l'activité économique liée à la faïence est peu importante sur le territoire, le passage de la thématique « faïence » aux métiers d'art a permis de dynamiser l'économie locale : aujourd'hui, le village des métiers d'art est ouvert notamment aux métiers du design.



## L'ancrage territorial de l'écosystème

### Des graines

Définition : « Une grappe d'entreprises d'un même univers professionnel qui n'est ni une filière (une chaîne de valeur avec des liens intégrateurs - sous-traitants), ni un cluster (pas de mutualisation de fonctions d'innovation ou de promotion), mais un agrégat qui bénéficie d'une dynamique locale sur une thématique. »

La présence de graines est avérée mais elle est souvent une conséquence du processus de régénération (ex. Pays de Murat, Desvres-Samer) ou issue de l'histoire du site (le secteur textile à St Amarin).

#### FOCUS

La Communauté de Communes du Seignanx bénéficie d'un agrégat d'acteurs et de compétences qui se structure autour de la question du développement territorial intégré, qui va au-delà d'une filière « ESS ». Le Pole Territorial de Coopération Economique (PTCE) / Comité de Bassin d'Emploi (CBE) ne se sont pas limités aux questions d'emploi et de formation, mais ils ont cherché à créer une dynamique collective, de coopération, de mutualisation et de décloisonnement autour des questions de développement socioéconomique. Ainsi, lorsque la Communauté de Communes aménage aujourd'hui une ZA, elle intègre des dimensions économiques, sociales, environnementales, culturelles, paysagères imaginées dès les premières réflexions.

#### FOCUS

Le village des Métiers d'Art de la Communauté de Communes du Desvres Samer accueille des entreprises artisanales dans des secteurs d'excellence (notamment des métiers du design, du bois, du traitement spécial des surfaces). Certaines d'entre elles se sont installées soit dans les ateliers relais existants, soit dans les zones d'activité, même si pour l'instant, il est difficile d'identifier un impact significatif sur l'emploi local.

### Une mise en récit

Définition : « Elle traduit la vocation locale en offre touristique et de loisirs (histoire des savoir-faire, visite de lieux de production, stages, auto-production, loisirs créatifs...). »

La mise en récit du territoire est faite de manière différenciée sur les territoires. Dans certains cas, elle est partie prenante du processus.

La notion de mise en récit semble donc devoir être précisée. La définition initiale de la « mise en récit » (« traduction de la vocation locale en offre touristique et de loisirs ») ne correspond pas à la représentation qu'en ont les acteurs (marketing territorial, storytelling, etc.). Par ailleurs, une meilleure





définition de la notion permettrait de mieux décrire ses impacts potentiels sur la dynamique économique.

### FOCUS

La Communauté de communes du Haut-Jura Arcade propose une mise en récit encadrée dans les savoir-faire et les caractéristiques du territoire : musée de France de la Lunette, maison de l'émail, résidences d'artistes émailleurs, offre touristique de pleine nature (vtt, escalade, via ferrata,...).

### FOCUS

Le territoire de la Communauté de Communes de Desvres Samer bénéficie d'une image de marque positive. Des actions ont été menées :

- Création de l'identité visuelle « Pays de la Faïence de Desvres » commune aux entreprises et au territoire
- Création d'un site internet et d'une signalétique mise en place dans les vingt-trois communes
- Renommée reconnue du Village des Métiers d'Art,
- Promotion touristique active (présence salon/brochure /site internet/borne interactive).

Cependant, les acteurs locaux ne considèrent pas avoir identifié et travaillé sur une véritable mise en récit de leur territoire ; il s'avère qu'une approche globale de l'attractivité associée à un positionnement territorial maîtrisé n'est pas encore mûre.

## Un bouillonnement

Définition : « *entretenu par les politiques sociales et culturelles (manifestations, expositions, conférences, spectacles, ateliers jeunesse, centres de loisirs...).* »

Le bouillonnement est de fait présent sur la plupart des territoires. Cependant, il n'est intégré dans la perception des acteurs comme un facteur déterminant du processus de régénération. Il est plutôt issu de la dynamique.

### FOCUS

Le développement du territoire de la Communauté de communes du Haut-Jura Arcade est relayé par un tissu associatif dynamique et une série d'événements décalés (Morez Insolite) et de lieux de valorisation du patrimoine industriel : exposition d'art émaillé, salon des arts du feu, musée de la lunette, maison de l'émail, musées du lapidaire, du vitrail ou de l'horlogerie.



### FOCUS

Même s'il est difficile à identifier, un bouillonnement existe sur le territoire de Desvres-Samer. On constate ainsi la présence d'outils « culturels » (cinéma public, médiathèque) mais aussi celle de chefs d'entreprises attachés au territoire qui contribuent à ce bouillonnement.

## Une locomotive

Définition : « un événementiel marqueur de positionnement (festival, congrès, compétition, foire à...). »

Cette fonction est semble-t-il la moins influente. Soit elle est mal identifiée par les acteurs eux-mêmes comme partie prenante du processus de régénération, soit elle n'est pas du tout présente.

### FOCUS

Dans le Haut-Jura, l'offre touristique est pour une part issue de l'histoire et du savoir-faire du territoire avec notamment la création de la Musée de la lunette et de la maison de l'émail.

### FOCUS

Pour le Naturopôle, elle consiste essentiellement et simplement dans une stratégie de communication externe relativement efficace pour la visibilité politique et économique.

## L'activation de l'écosystème

### L'animation et le portage

Définition : « Un lien entre les acteurs, les idées, les capacités d'agir et les réseaux existants, innovant dans les méthodes d'animation, de participation et de co-production, et permettant le déploiement des capteurs, des amplificateurs ou des stratégies de mise en récit. »

Un écosystème ne peut vivre sans une mise en interaction de ses différentes composantes. C'est ici tout l'enjeu de l'ingénierie territoriale qui doit apporter non seulement une expertise (technique, financière, gestion de projet...) aux acteurs locaux, mais aussi proposer un cadre d'animation et de mise en mouvement des différentes fonctions de l'écosystème régénératif local. La capacité des territoires à mobiliser et animer leur capital social est un levier essentiel de la régénération économique. Par conséquent, les territoires doivent intégrer cette fonction d'animation et de portage du développement économique local, en rapprochant les acteurs, les forces-vives, les réflexions et les réseaux existants, en innovant dans les méthodes d'animation, de participation et de co-production, en déployant des capteurs, des amplificateurs ou des stratégies de « mise en récit » adaptées aux thématiques et aux avantages différenciatifs des territoires. La fonction « animation / portage » est enfin essentielle pour permettre à l'écosystème de se renouveler, se régénérer et trouver un nouveau point d'équilibre porteur de développement nouveau pour le territoire concerné. En d'autres termes, cette fonction joue



un rôle clé dans le processus de résilience territoriale et l'ancrage d'une dynamique de développement durable sur le territoire.

### L'appui sur les « réseaux externes »

Définition : « *Le lien avec l'extérieur du territoire qui appuie, rend visible et renforce l'efficacité de la démarche endogène* »

Si l'animation des réseaux internes constitue une fonction importante des écosystèmes régénératifs locaux, la capacité à s'insérer dans des réseaux externes, apparaît comme une fonction tout aussi essentielle à la régénération des territoires. Elle permet en effet de s'ouvrir vers l'extérieur et d'intégrer de nouveaux acteurs, de nouvelles idées et compétences dans le fonctionnement de l'écosystème. La mobilisation de ressources extérieures et l'intégration de compétences nouvelles peuvent apporter aux territoires de nouvelles ressources pour accroître leur attractivité et leur capacité régénérative. Elle permet également de renforcer la visibilité du territoire engagé dans un processus de régénération économique.

Ces réseaux externes peuvent être régionaux, nationaux, européens, institutionnels, thématiques, liés à des filières, des réseaux d'experts, etc. Dans tous les cas, ils apportent un regard et des pratiques différentes, ainsi que des soutiens en termes d'ingénierie financière, de lobbying, d'échanges de bonne pratique, de conduite de projet ou de montage de dossier en réponse à des appels à projet nationaux ou européens.

#### FOCUS

Dans le cas de Desvres-Samer, les acteurs locaux ont su mettre à profit des dispositifs contractuels et financiers proposés par les partenaires (Contrat de Développement Rural, contrat de Pays, programme Leader, PER...). Cet appui sur des partenaires (qui n'est pas uniquement financier) permet de confirmer et de faire avancer les projets. Le désengagement progressif depuis une décennie des acteurs publics de l'accompagnement du développement local constitue un véritable frein à ces démarches.

#### FOCUS

La dynamique peut également être renforcée et rendue plus visible à l'extérieur par l'appartenance ou l'initiative de réseaux (ex. Cluster Nutravita en Auvergne). On pense également au réseau « le refuge » de La Cordée à Morez. Ce réseau joue un rôle important dans la connexion de Morez à un ensemble d'espaces de coworking (Lyon, Paris, Rennes, Annecy, Lamure-sur-Azergues), dans la diffusion d'annonces et la co-production de projets. Cette dynamique concrétise la capacité du territoire à être relié à un environnement influant.



# Les outils pour vous mettre en mouvement

## 1. Réaliser un autodiagnostic des fonctions de votre écosystème

Les fiches vous permettent de vous poser les bonnes questions sur chacune des fonctions.

→ *Votre territoire constitue-t-il un écosystème de régénération économique ?*

Fonction 1	Disposez-vous d'avant-gardes sur votre territoire ?							
<p>Qu'est-ce qu'une avant-garde ?</p> <p>« Une tête chercheuse qui va au-devant des idées nouvelles et les fait entrer sur le territoire (laboratoire, centre de formation, musée, résidence d'artiste, centre de formation,...). »</p>								
	Qui ?	Quelles idées développent-elles ?						
<p>Qui sont les avant-gardes de votre territoire ?</p> <p>Lister les personnes, groupes, institutions, associations,... concernées</p>								
<p>Au final, estimez-vous que votre territoire est...</p>								
bien doté	moyennement doté	sous doté						
<p>Cette fonction a-t-elle des liens avec d'autres ? Lesquelles ? (cochez)</p>								
avant-garde	capteur	amplificateur	thématique	réseaux externes	des graines	une mise en récit	un bouillonnement	une locomotive

Appréciez la situation de votre territoire

## 2. Identifier des axes de progrès pour dynamiser l'écosystème

La fiche de synthèse vous permet de visualiser vos axes de progrès.

→ Sur quoi agir pour renforcer mon écosystème local ?

Fiche Synthèse	<b>Quelles sont vos axes de progrès pour développer un écosystème économique ?</b>		
<b>Les fonctions « cœur »</b>			
Activer l'(les) Avant-garde(s)			
L'Avant-garde			
Le capteur			
L'amplificateur			
La thématique			
<b>Les fonctions d'activation</b>			
L'animation / portage			
L'appui sur les réseaux externes			
<b>Les fonctions d'ancrage</b>			
Les graines			
Le bouillonnement			
La Locomotive			
La mise en récit			

Renforcer les fonctions de capteur et d'amplificateur



### 3. Réaliser un autodiagnostic des liens entre les fonctions de votre écosystème

Le fichier vous permet d'apprécier la qualité du lien entre les différentes fonctions identifiées sur votre territoire.

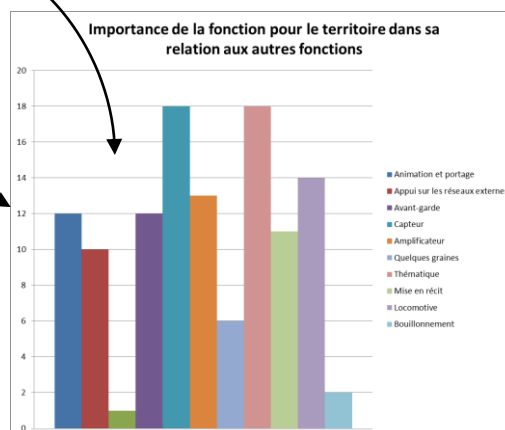
→ *Mon écosystème est-il solide ?*

	Animation et portage	Appui sur les réseaux externes	Avant-garde	Un capteur
Animation et portage		1	2	3
Appui sur les réseaux externes	1		3	1
Avant-garde	2	3		1
Capteur	3	1	1	

Choisir le niveau de relation entre chacune des fonctions

- 0 pas de relation constatée entre les deux fonctions  
 1 relation pressentie entre les deux fonctions  
 2 relations existantes entre les deux fonctions  
 3 relations fortes et étroites entre les deux fonctions

Votre appréciation est reportée dans un graphique permettant d'identifier les forces et les faiblesses des relations entre les fonctions  
 Plus la note est élevée plus une fonction a des relations avec une autre  
 → ***c'est une force***



#### Conseils d'animation

Pour permettre l'appréciation et l'objectivation de l'intensité des relations entre les fonctions, on peut par exemple s'interroger sur :

- le niveau de partage d'informations entre les différentes fonctions,
- le niveau de mutualisation entre elles,
- le niveau de coordination de leurs objectifs ou de leurs actions,
- le niveau d'orientation / prescription de l'une vers l'autre,
- les actions conduites en commun,
- etc.



## Annexes

### Territoires étudiés et contacts

Territoire / structure	Nom du contact	Adresse du contact
Communauté de communes de St Amarin	Julien MAGAUD Agent de développement économique	j.magaud@cc-stamarin.fr
Communauté de communes du Bassin de Gannat	Isabelle DESNOIX Directrice Générale des Services	dgs@bassin-gannat.com
Communauté de Communes Desvres-Samer	Lionel ROUILLE Directeur Général Adjoint Service Développement et Prospective	lionel.rouille@cc-desvressamer.fr
Communauté de communes du Pays de Murat	Angélique VIALA Responsable Economie numérique & collaborative	aviala@paysdemurat.fr
Communauté de communes Haut Jura Arcade	Martine RIALLAN Directrice Générale des Services	martine.riallan@arcade-cchj.fr
Communauté de communes du Seignanx	Eric MAILHARRANCIN Directeur Général des Services	directeur@cc-seignanx.fr