



RETOURS  
D'ENQUÊTE

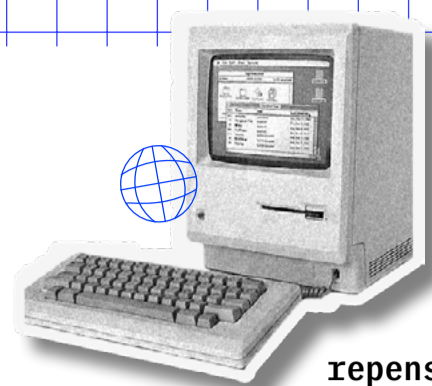
# REBONDS

Une recherche-action sur les nouvelles approches  
du développement économique local



**Comment ré-orienter les politiques de développement économique locales vers des priorités de transition écologique et de justice sociale ? C'est pour essayer de répondre à cette question que nous avons lancé le programme de recherche-action Rebonds, entre 2023 et 2025. Le présent document revient sur la phase d'enquête et réunit les enseignements issus du programme à mi-parcours, à l'été 2024.**

**Il s'adresse aux partenaires et aux collectivités associées à Rebonds, et à toutes celles et ceux qui se questionnent sur l'évolution des politiques de développement économique locales.**



**Un programme pour repenser les politiques de développement économique**

p. 3 à 6

02



**Les nouveaux paradigmes du développement économique**

p. 11 à 20

04

**Rapport d'étonnement des réseaux : Développement économique, l'heure de la métamorphose**

p. 27 à 28

06

**Bonus : Quel·le·s acteurs·trices du changement systémique êtes-vous ?**

p. 34 à 35

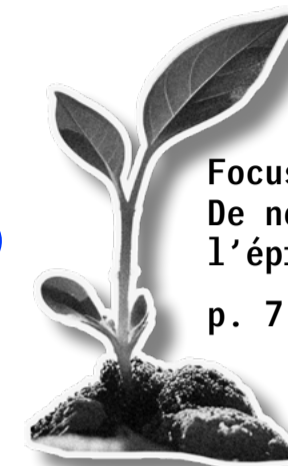
08

01

**Le point de vue de la recherche : Le monde est en crise, les services de développement économique aussi !**

p. 1 à 2

03



**Focus : De nouveaux modèles à l'épreuve du terrain**

p. 7 à 10

05

**Six pistes d'expérimentation, pour aller plus loin**

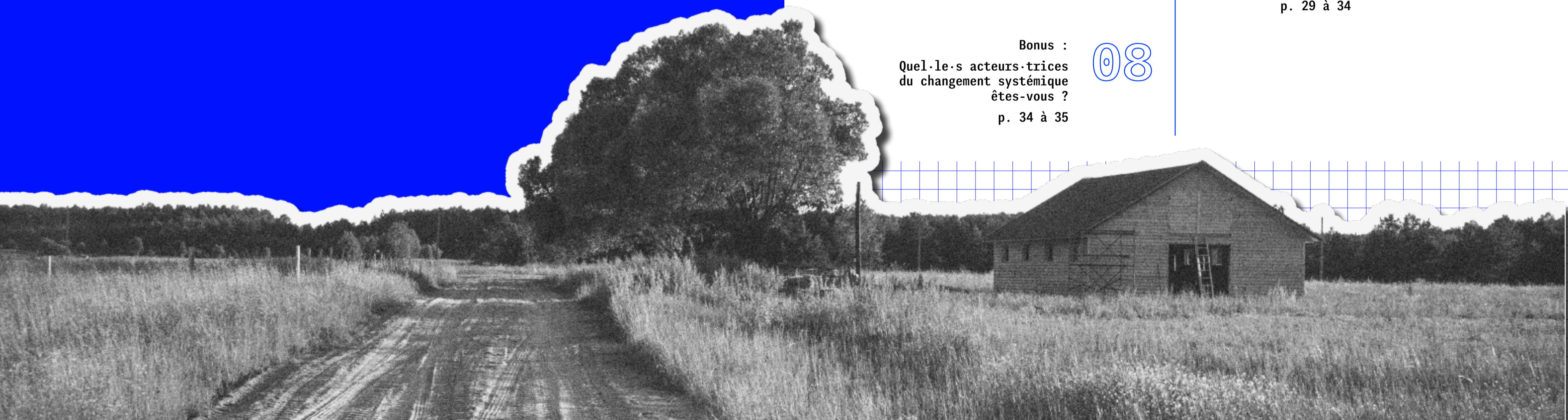
p. 21 à 26



07

**Des services de développement économique pour demain, en cinq archétypes**

p. 29 à 34





# LE MONDE EST EN CRISE ET LES SERVICES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE AUSSI !

○ Par Magali Talandier, professeure en aménagement du territoire et économie territoriale, Université Grenoble Alpes, UMR Pacte

Les crises climatiques, politiques, sociales remettent en question les fondements de nos modèles économiques. Le paradigme d'une croissance infinie, mobilisant des ressources disponibles en abondance, pour satisfaire les besoins d'un homo-economicus en quête de toujours plus « d'utilité » a généré un coût environnemental sans précédent dans l'histoire de l'humanité, menaçant l'habitabilité de notre planète pour les générations futures. Dès lors, parmi les multiples **enjeux** à relever, se pose de façon à la fois évidente, mais néanmoins complexe, la question des choix économiques. **Comment concevoir des politiques économiques à la hauteur de l'urgence climatique ? Comment faire pour qu'économie et écologie soient les deux facettes d'un projet socialement et spatialement inclusif et soutenable ?**

De nombreuses voies (et voix) émergent, que ce soit dans le monde académique, professionnel ou citoyen. Elles prennent la forme de concepts (ex. économie régénérative), de modèles d'organisation (ex. économie circulaire), de méthodes (ex. théorie du donut) et concourent à produire un nouveau récit pour le développement économique.

Dans ce contexte global, objectivement anxiogène, **le local émerge comme une échelle d'action, certes pertinente, mais également rassurante.** Agir dans la proximité, pour mobiliser et sensibiliser les citoyen.ne.s, les entrepreneur.euse.s, les associations, les décideur.euse.s et les technicien.ne.s confère une légitimité aux actions entreprises à l'échelle des territoires de vie. Ainsi, les attentes formulées envers les collectivités locales dans la mise en œuvre de la transition écologique sont grandes. Si l'Europe et les nations restent maîtresses dans la formulation des règles, des lois, des modalités et leviers de financement, **l'échelon local a un rôle à jouer dans la territorialisation et l'appropriation, voire l'acceptabilité, des nouveaux référentiels.** Il est ici important de rappeler que la diversité des territoires, en termes de structuration sociale, de tissu économique, de géographie, d'histoire, de culture..., demande une déclinaison spécifique, une territorialisation, des trajectoires de transition.

Le programme **REBONDS** tente de relever le défi d'un possible changement des politiques de développement économique locales. Si **le projet est ambitieux dans ses objectifs, il s'appuie sur une méthode et des dispositifs pragmatiques.** En effet, l'un des constats opérés dès le départ par l'équipe projet, tient à l'existence de nombreux modèles et/ou dispositifs, plus ou moins complexes, pour changer de paradigme. Pour autant, ces modèles sont souvent a-spatialisés, ou bien encore peu traduits en action concrète. Pour engager **un programme à la fois original et « efficace », « utile » pour les acteurs locaux, il fallait que ceux-ci soient impliqués pleinement dans la fabrique du projet.** L'important était donc de mobiliser des territoires prêts à tester de nouveaux processus et partir de leurs besoins, de leurs capacités, de leurs spécificités. L'enquête **REBONDS** était née !

### Quels sont, à mi-parcours, les enseignements à tirer du programme ?

Tout d'abord, j'ai été très surprise par **la mobilisation et l'intérêt suscité par le projet auprès de nombreuses collectivités locales**. Repenser les politiques de développement économique devient urgent et les besoins d'accompagnement en la matière sont colossaux. En ce sens **REBONDS** participe d'un vaste chantier qui va animer la recherche et le monde professionnel durant quelques années encore. **Les collectivités prennent conscience que les leviers classiques du développement économique sont de plus en plus inopérants et/ou contestés**. L'état des lieux dressé par les acteurs impliqués dans **REBONDS** converge. Extension foncière et artificialisation des sols, opération de marketing pour gagner en attractivité et compétitivité, accueil ou agrandissement d'entreprises exportatrices pouvant être dommageables pour l'environnement, accueil d'industrie 4.0 générant finalement peu d'emplois, essor des emplois précaires... sont autant d'output du développement économique aujourd'hui remis en cause. **Toute la question réside dans comment faire autrement ?** Par leur travail minutieux d'enquête, **les technicien.ne.s impliqué.e.s dans REBONDS ont mis en évidence d'abord les besoins, puis les priorités d'action, qui diffèrent d'un territoire à l'autre**.

Ensuite, j'ai été impressionnée par **la capacité d'atterrissage du projet**. Ainsi, sans rien lâcher du côté des exigences conceptuelles et scientifiques, l'équipe **REBONDS** a su faire émerger des propositions concrètes de changement. **Certaines expérimentations** proposées peuvent parfois paraître timides face aux enjeux évoqués plus hauts, mais elles ont le mérite d'être **actionnables facilement et à brève échéance**. De plus, il me semble que c'est pris dans leur ensemble que ces tests grandeur nature prennent toute leur ampleur. **Sorte de totems des transformations économiques attendues, ces projets ouvrent une brèche dans l'édifice des politiques économiques locales**.

Enfin, **dans la perspective de futurs développements**, et outre le passage à l'expérimentation effective, il me semble que trois chemins peuvent encore être renforcés. Tout d'abord, **la formation des technicien-ne.s, certes, mais aussi des élu-e.s**, sur ce sujet des nouveaux modèles économiques dans un contexte de transition, me paraît essentielle. Il faut démystifier les propos, sortir d'une approche trop techniciste de la transition écologique pour aider les décideur.euse.s à construire un projet politique. Deuxièmement, il faut **travailler l'inter-territorialité, toujours et encore !** Si les collectivités embarquées dans le projet ont pris conscience de l'importance des coopérations, la présence de France urbaine et d'Intercommunalités de France rend possible l'accélération de ces dynamiques de coopération, indispensables à la transition. Enfin, **derrière les fractures apparentes entre métropoles et hinterlands, entre villes et campagnes, il existe un ensemble de flux matériels et immatériels qui relient les territoires**, du local au global. Une meilleure connaissance de ces flux peut aider les acteurs publics et privés locaux, ainsi que les décideur.euse.s nationaux, à coopérer autour d'enjeux communs. Avec les collectivités qui ont manifesté un intérêt pour ces analyses, nous proposons une extension de Rebonds sur ces questions.

**L'énergie et l'enthousiasme qui se dégagent de cette première partie du programme REBONDS font du bien. Ils témoignent que des changements concrets, aux impacts tangibles possibles... et l'on attend avec impatience la suite !**





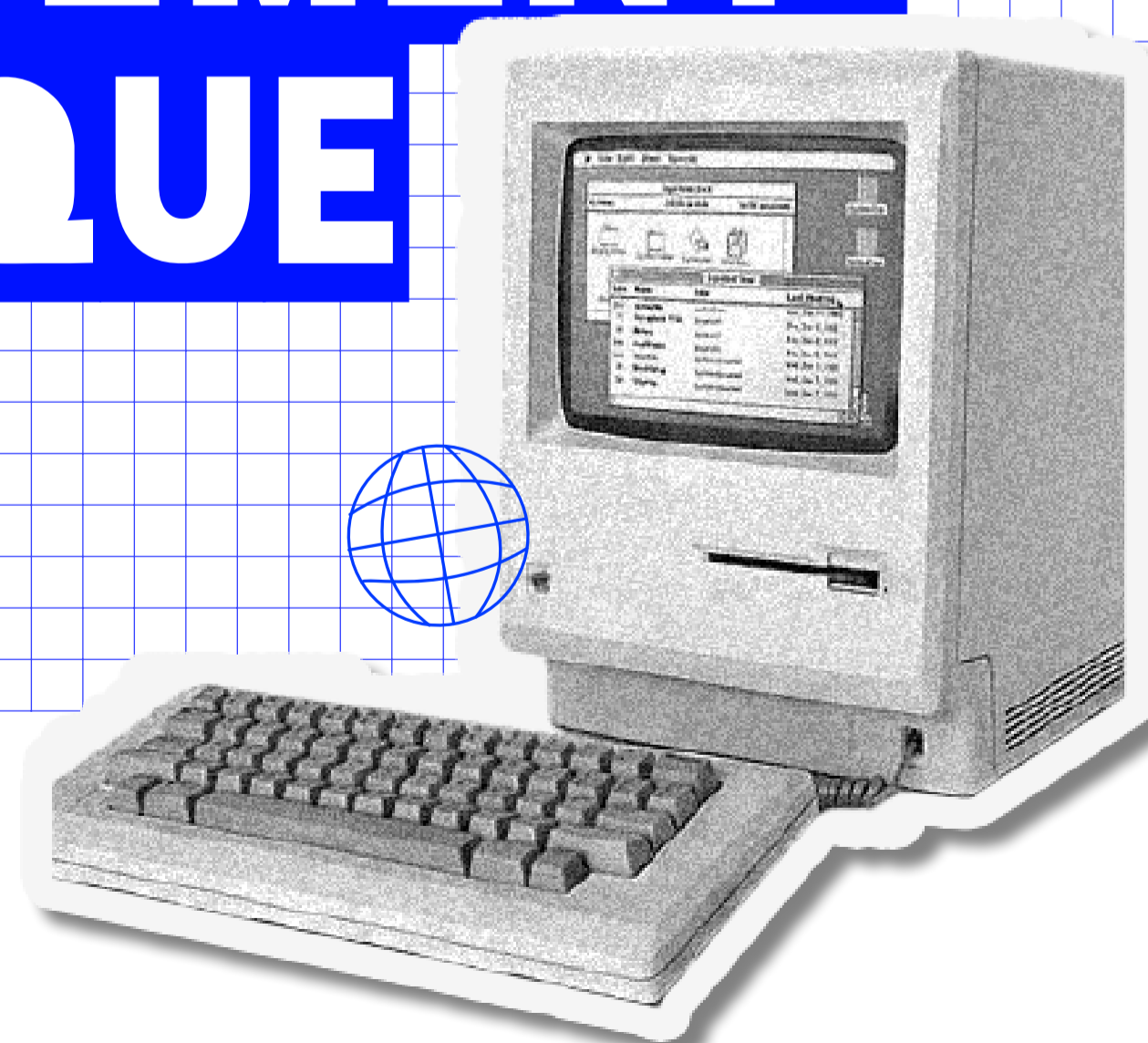
# 01. UN PROGRAMME POUR REPENSER LES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

## A l'origine de Rebonds.

Tout commence à Manchester en février 2020, juste avant la pandémie, par une rencontre entre les équipes de La 27e Région et celles du [Centre pour les Stratégies Économiques Locales](#) - CLES. Depuis plusieurs années, le CLES travaille avec des collectivités britanniques sur une approche du développement économique ayant pour finalité la satisfaction des besoins à long terme des habitant.e.s, plutôt que la seule attractivité économique à court terme.

## Un travail de défrichage.

Nous revenons avec de nouvelles idées, en plein débat sur « le monde d'après », convaincu.e.s que des politiques de développement économiques alternatives sont possibles. Mais nous sommes des généralistes de l'action publique, et nous ressentons le besoin de mettre à jour nos connaissances sur le développement économique. Durant les mois suivants, nous faisons nos gammes en nous intéressant tour à tour aux enjeux de la [relocalisation économique](#), à la [gestion des ressources](#), au [nouveau contrat écologique et social](#), aux [nouveaux imaginaires économiques](#), ou encore aux [fondations territoriales](#). En juin 2021 nous lançons le programme [Nouvelles Mesures](#), consacré aux nouvelles comptabilités écologiques. Les choses se précisent enfin !





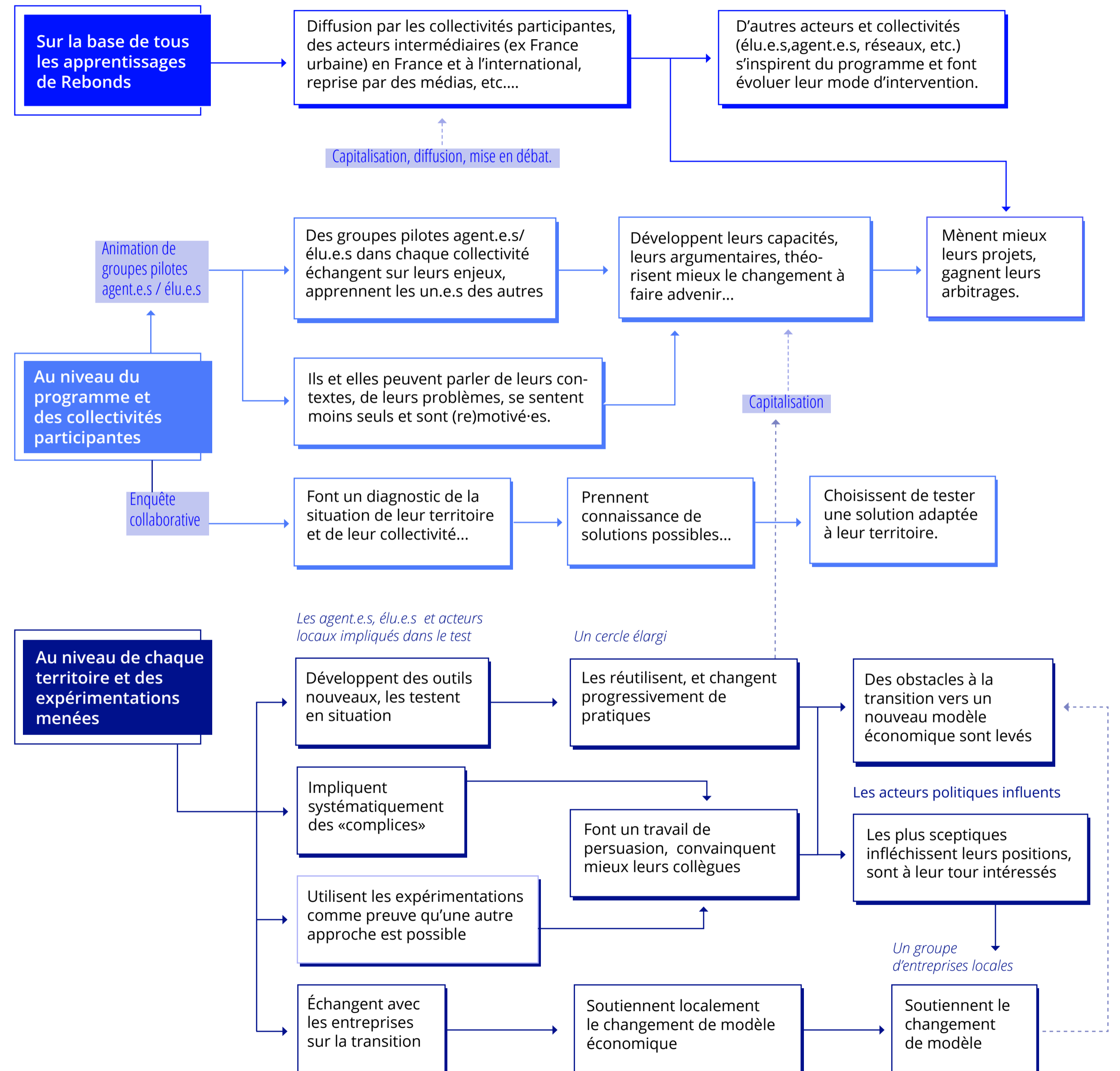
## Des partenariats.

En juillet 2022, nous organisons un webinaire sur les nouveaux paradigmes du développement économique qui permet de **poser les bases** du programme Rebonds. A partir d'un premier groupe composé de La 27e Région, de la chercheuse Magali Talandier, et des associations d'élu.e.s France urbaine et Intercommunalités de France, un partenariat se dessine avec l'ADEME, la Fondation de France, puis le Cerema. Rebonds va pouvoir se déployer dans une dizaine de collectivités partenaires : les métropoles de Grenoble, Rennes, Nantes, Bordeaux, Lille et Montpellier, ainsi que les communautés de communes du Puisaye Forterre, du Bassin de Pompey et de Val de Garonne, et le PETR de Figeac-Quercy-Vallée de la Dordogne. Les participant.e.s viennent des équipes en charge du développement et de l'attractivité économique de chaque collectivité.

## Une enquête collaborative.

Dès la première session, les participant.e.s se constituent en équipe d'enquêteur-riche-s, à la façon de journalistes d'investigation chargé-e-s de mener l'enquête pour comprendre comment mieux relier développement économique, transition écologique et justice sociale à l'avenir. Ils et elles s'organisent pour identifier des praticien-ne-s et des expert.e.s à interviewer, mener un travail de veille dans la littérature existante, recueillir des retours d'expérience en France mais aussi à l'international. Ces sessions sont aussi l'occasion de s'accorder sur les attendus du programme Rebonds, dans une logique d'évaluation participative. Qu'en attendons-nous, individuellement et collectivement ? Quel type d'effets entendons-nous produire et de quelle façon, à l'échelle des territoires associés, des partenaires, du programme dans son ensemble ?

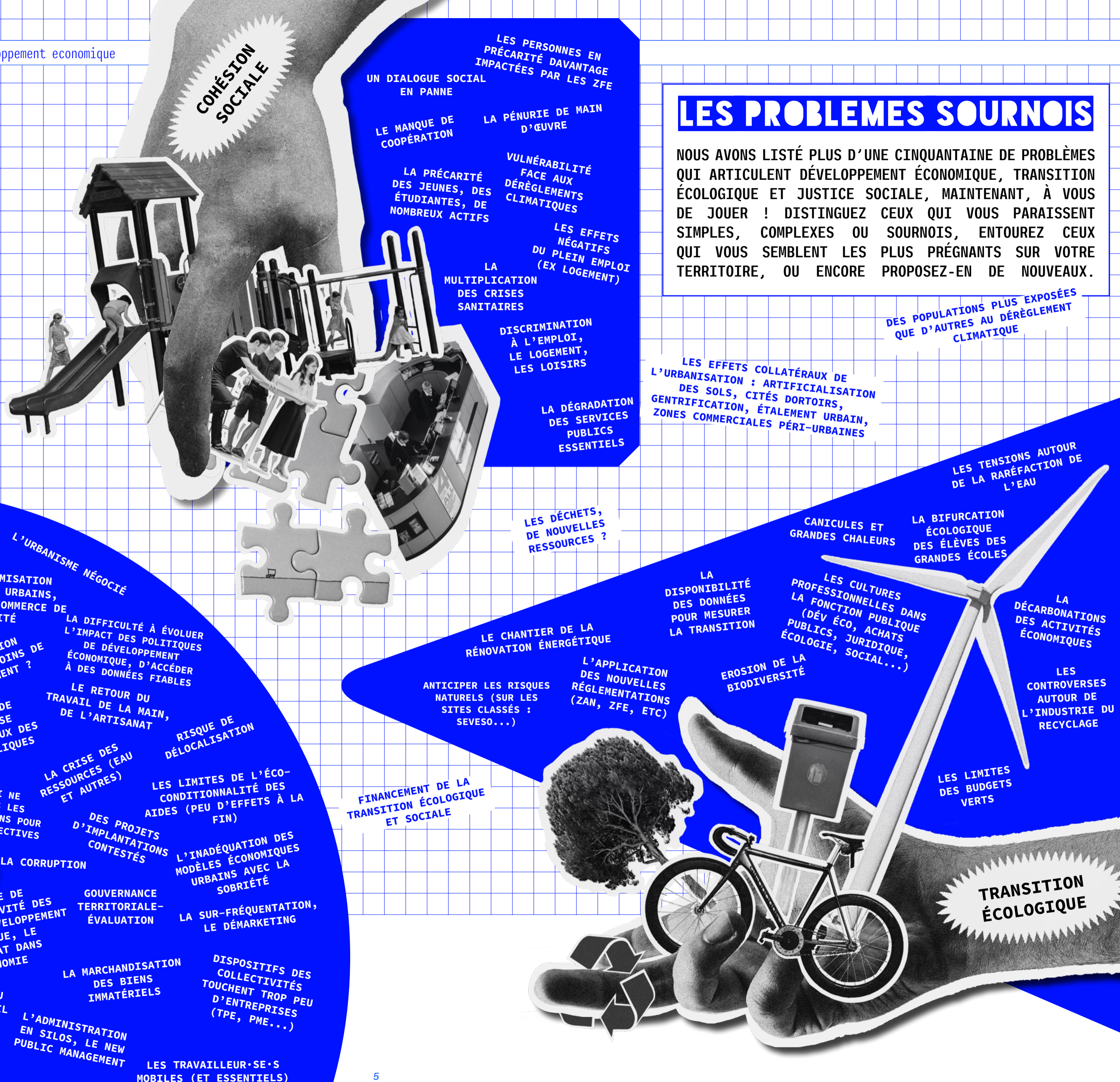
### THEORIE DE CHANGEMENT DU PROGRAMME





## Partir des problèmes.

Lors des deux premières sessions (octobre, novembre 2023), nous établissons avec les participant·e·s une liste non-exhaustive des problèmes qu'ils et elles rencontrent quotidiennement dans la conduite des politiques de développement économique, et nous les cartographions. Cet exercice permet d'ancrer notre recherche dans des situations vécues ; nous prenons ainsi mieux la mesure de la complexité du développement économique aujourd'hui, notamment du degré d'interdépendance entre les questions économiques, écologiques et sociales. Des enjeux comme la rénovation énergétique, ou encore la gestion des ressources naturelles sont d'ailleurs qualifiés de **problèmes sournois** (« wicked problems ») par les chercheur·e·s, car leurs causes multifactorielles, peu consensuelles, requièrent des approches systémiques et pluridisciplinaires.





## Une enquête sur des changements de paradigmes.

Parce qu'il faut faire des choix, tous ces problèmes sont ensuite discutés, regroupés et hiérarchisés. Lors des sessions suivantes (décembre 2023, janvier, février et mars 2024), les participant.e.s se déploient autour de huit changements de paradigmes à opérer. Organisé.e-s en groupes de deux à quatre personnes, ils et elles mènent l'enquête en auditionnant des praticien-ne-s et des chercheur-euse-s sur tous types de sujets : sobriété foncière, nouvelles formes de gouvernance, évaluation des politiques économiques, etc. *In fine*, l'enquête a pour objectif d'identifier des pistes possibles, des hypothèses qui pourraient être testées ultérieurement. Elle est aussi l'occasion de faire un pas de côté pour faire évoluer les représentations des problématiques explorées, partager des pratiques inspirantes et découvrir de nouvelles théories du développement économique.

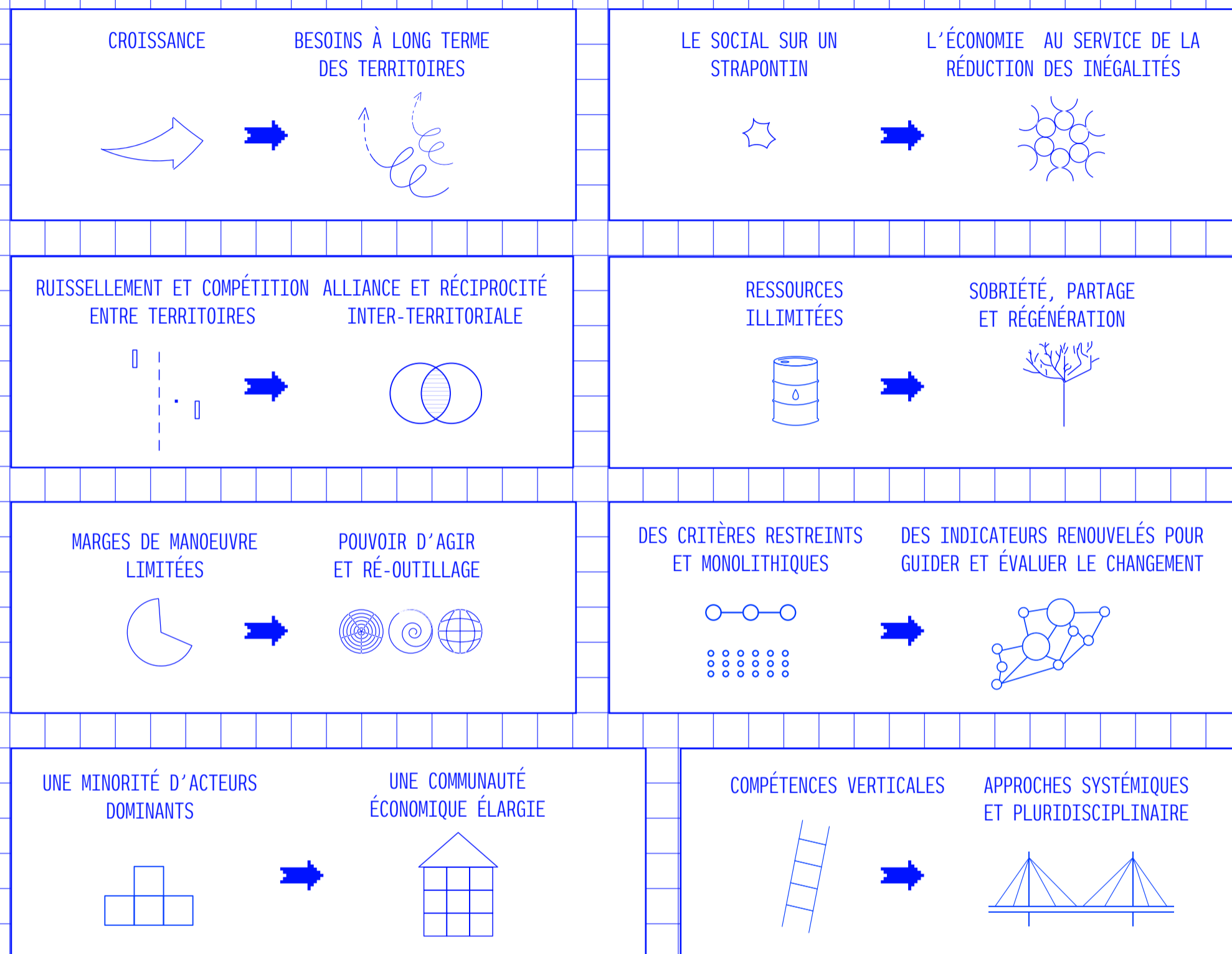
## Les pistes d'expérimentation « Et si ? ».

Une visite en Écosse est prévue pour mai 2024, mais les agendas sont contraints et les possibilités de déplacement à l'étranger limitées. Il est finalement décidé d'organiser deux journées de travail à Paris (28 et 29 mai) pour clôturer la première phase. À partir de l'enquête menée précédemment, une trentaine de pistes d'expérimentation organisées autour de sept familles de problématiques sont soumises aux participant.e-s, mises en débat, priorisées et raffinées. Ces premiers résultats sont dévoilés à une centaine de praticiens, d'agent.e-s et d'élue-es, invitées à réagir aux premiers enseignements et propositions (groupe miroir, 7 juin).

## Les prochaines étapes.

La phase d'expérimentation proprement dite débutera après l'été 2024, jusqu'à mai 2025. Entre-temps, d'autres itérations sont prévues pour mettre en discussion les pistes d'expérimentation (temps « scientifique » réunissant une quinzaine de chercheur-se-s, en septembre 2024) et répartir les tests entre les collectivités partenaires.

### Huit changements de paradigme



# DE NOUVEAUX MODELES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL A L'EPREUVE DU TERRAIN

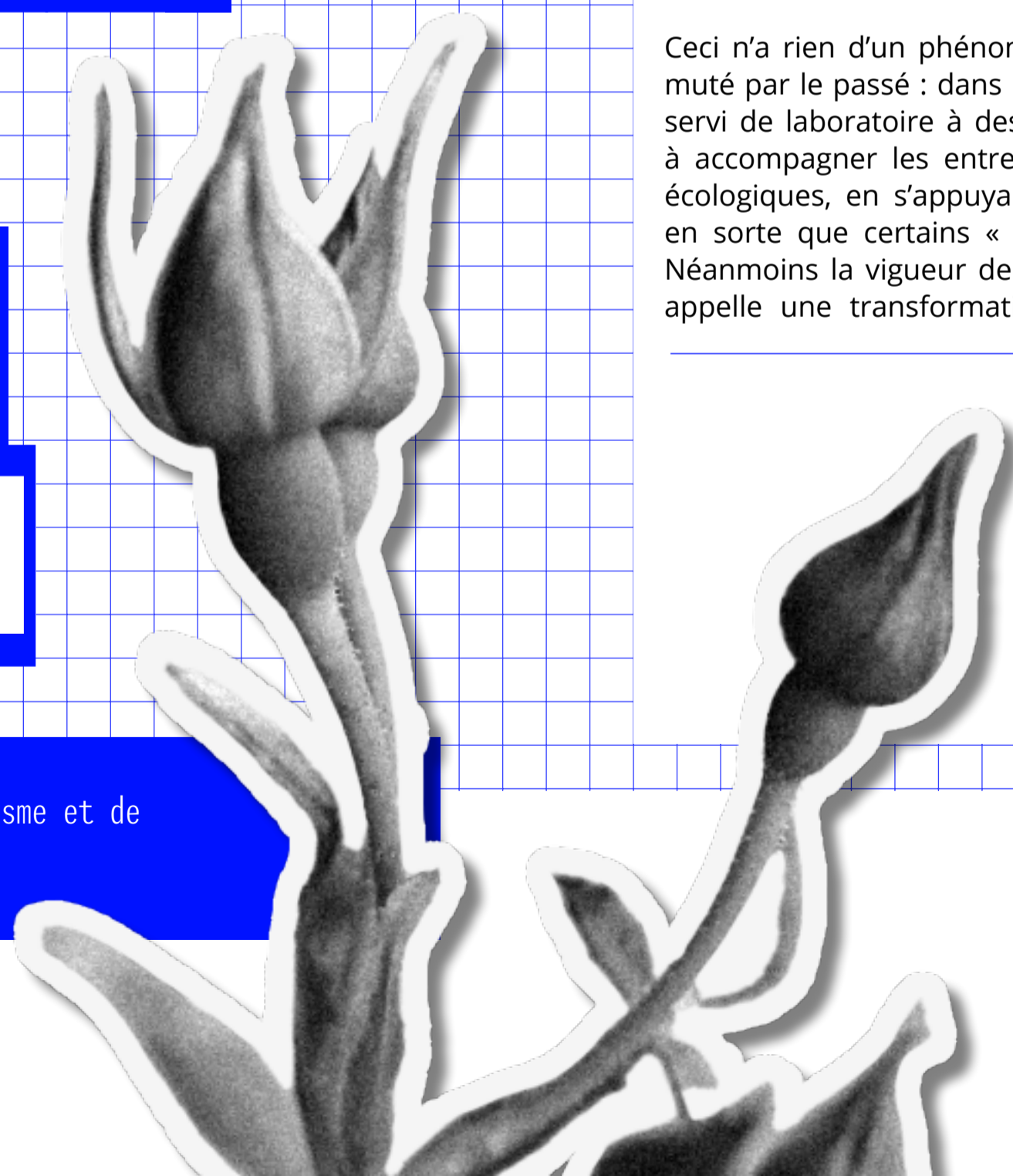
## Des modèles pour questionner les finalités de l'action économique locale

L'action publique économique locale est-elle à l'orée d'une nouvelle mutation ? Le contexte de polycrises actuel auquel l'action économique locale peut difficilement se soustraire est bien éloigné de celui des Trente Glorieuses, d'où l'intervention économique locale a tiré sa justification : veiller à une *répartition équilibrée des fruits de la croissance au sein du territoire national*<sup>1</sup>. Une série d'outils ont été déclinés pour répondre à cet objectif ; l'un des plus emblématiques est la zone d'activité, qui fournissait un moyen de contenir et d'ordonner dans l'espace l'activité économique. Aujourd'hui cette raison d'être se fragmente. L'incertitude croissante liée aux aléas climatiques, les tensions sur les ressources locales et les conflits d'usages qui en découlent, le retour à des formes de protectionnisme exacerbées sur le plan international sont décidément très différentes des préoccupations de l'après-guerre : dans cette navigation en eaux troubles, le cap de l'action économique locale n'apparaît plus si clairement. Les finalités de l'action, comme ses outils, sont questionnées.

Ceci n'a rien d'un phénomène nouveau. Les outils de l'action économique ont déjà muté par le passé : dans les années 1990 par exemple, certaines zones d'activité ont servi de laboratoire à des processus d'*écologie industrielle*<sup>2</sup>. L'objectif consistait à accompagner les entreprises, au sein d'un périmètre, pour y connecter les flux écologiques, en s'appuyant sur les synergies entre entreprises (par exemple, faire en sorte que certains « déchets » d'une entreprise soit réutilisés par une autre). Néanmoins la vigueur des crises actuelles semble marquer une nouvelle étape, qui appelle une transformation plus radicale des approches et de nouveaux outils.

<sup>1</sup>Masson, Jean-Louis. 1984. « Situation et devenir des zones industrielles ». Revue de géographie de Lyon 59 (4): 261-75. <https://doi.org/10.3406/geoca.1984.4037>.

<sup>2</sup>L'écologie industrielle correspond à un ensemble de pratiques qui visent à limiter l'impact écologique des activités industrielles, notamment renforcer le recyclage ou la réutilisation, réduire l'utilisation de ressources. Elle s'appuie sur les synergies entre entreprises (généralement proches), pour favoriser les réutilisations et échange de matière et mutualiser les usages (énergie, ressources).





Si le changement de posture de l'action économique locale est absolument urgent, il est loin d'être aisé. L'action publique reste dépendante d'outils et d'héritages anciens, qui imposent un degré d'inertie. Les expérimentations sur l'écologie industrielle, aussi pionnières soient-elles, restent encore peu nombreuses et insuffisantes, à elles seules, pour inscrire les territoires sur des trajectoires de soutenabilité. Face à des changements graduels, confinés aux marges de l'action économique, d'autres modèles alternatifs émergent. Ils articulent deux dimensions, l'une portant sur la finalité et l'autre sur les outils et méthodes. La plupart des modèles procèdent d'une redéfinition profonde des finalités de l'action économique locale, en rupture avec les pratiques existantes.

De ce fait, chaque modèle propose des méthodes et outils plus ou moins élaborés, renouvelés, qui permettent de faire advenir leur dimension transformatrice. Ces modèles ont une portée généraliste et, dans une certaine mesure, permettent une répliquabilité d'un territoire à un autre. Dans la pratique néanmoins, ces modèles arrivent après plusieurs décennies de décentralisation, en France comme dans d'autres pays. Les mutations qu'ils impliquent ne peuvent donc nécessairement se faire d'une seule voix, sous une modalité descendante, comme cela avait été le cas des zones d'activité, impulsées depuis l'État. Les transformations prennent la forme d'initiatives réticulaires, bourgeonnent simultanément à plusieurs niveaux (de l'international au très local), sont portées par des acteurs très variés (ONG, collectivités, instituts de recherche) et trouvent une incarnation inégale dans la pratique de l'action économique locale.

Il paraît donc intéressant de donner un tour d'horizon de ces modèles, afin de répondre à plusieurs questions : ces approches, qui émergent de manière disparate, partagent-elles une base commune suffisante pour les qualifier d'alternatives ? Quelles sont alors les dimensions sur lesquelles elles se distinguent d'approches antérieures du développement économique et avec quel degré de rupture ? Comment, partant d'enjeux généralistes et universels (sur des dimensions sociales et écologiques), parviennent-elles à composer avec les spécificités des territoires pour trouver un ancrage à l'échelle locale ou régionale ?

### Derrière le foisonnement des modèles, distinguer les visions des outils

On observe, au cours des dernières décennies et plus encore au cours des dernières années, une profusion de nouveaux modèles ou approches du développement économique : écodéveloppement, écologie industrielle, économie circulaire, plus récemment *community wealth building*, économie du donut, économie régénérative ou fondamentale se succèdent et se côtoient tout à la fois. Comment lire cet empilement et quelles conséquences pour l'action économique des collectivités ?

Selon une première interprétation, ces modèles renvoient à des conceptions sans cesse renouvelées des frontières entre l'économie, le social et l'écologie. Les nouvelles façons d'envisager les relations économie-société-écologie impliquent de nouvelles postures pour l'action économique, qui peuvent mener à la naissance d'un nouveau modèle. En cela, ces nouveaux modèles se font le porte-voix d'une vision « grand angle » de la finalité de l'action économique. Il s'agit de la reconnecter à des problématiques larges : la réduction des inégalités

interpersonnelles et l'atténuation de la destruction écologique. Cette vision, nouvelle et en rupture, est-elle suffisamment porteuse pour succéder à des pratiques antérieures ou ne constitue-t-elle qu'un greffon, ajouté à des pratiques existantes qui se perpétuent ? Autrement dit, l'émergence d'un modèle nouveau se traduit-il par l'écrasement du précédent ou bien lui coexiste-t-il ?

Comment, dans ce cas, les collectivités peuvent-elles s'assurer que ce panachage satisfait les objectifs à atteindre ?

La deuxième interprétation du foisonnement de modèles est cette fois liée aux méthodologies et aux outils. La plupart d'entre eux implique des modalités d'opérationnalisation nouvelles en termes d'indicateurs, de mesures, d'acteurs... Comment les collectivités peuvent-elles alors s'emparer, sur leurs territoires, de ces outils pour s'assurer du suivi de leurs politiques ?

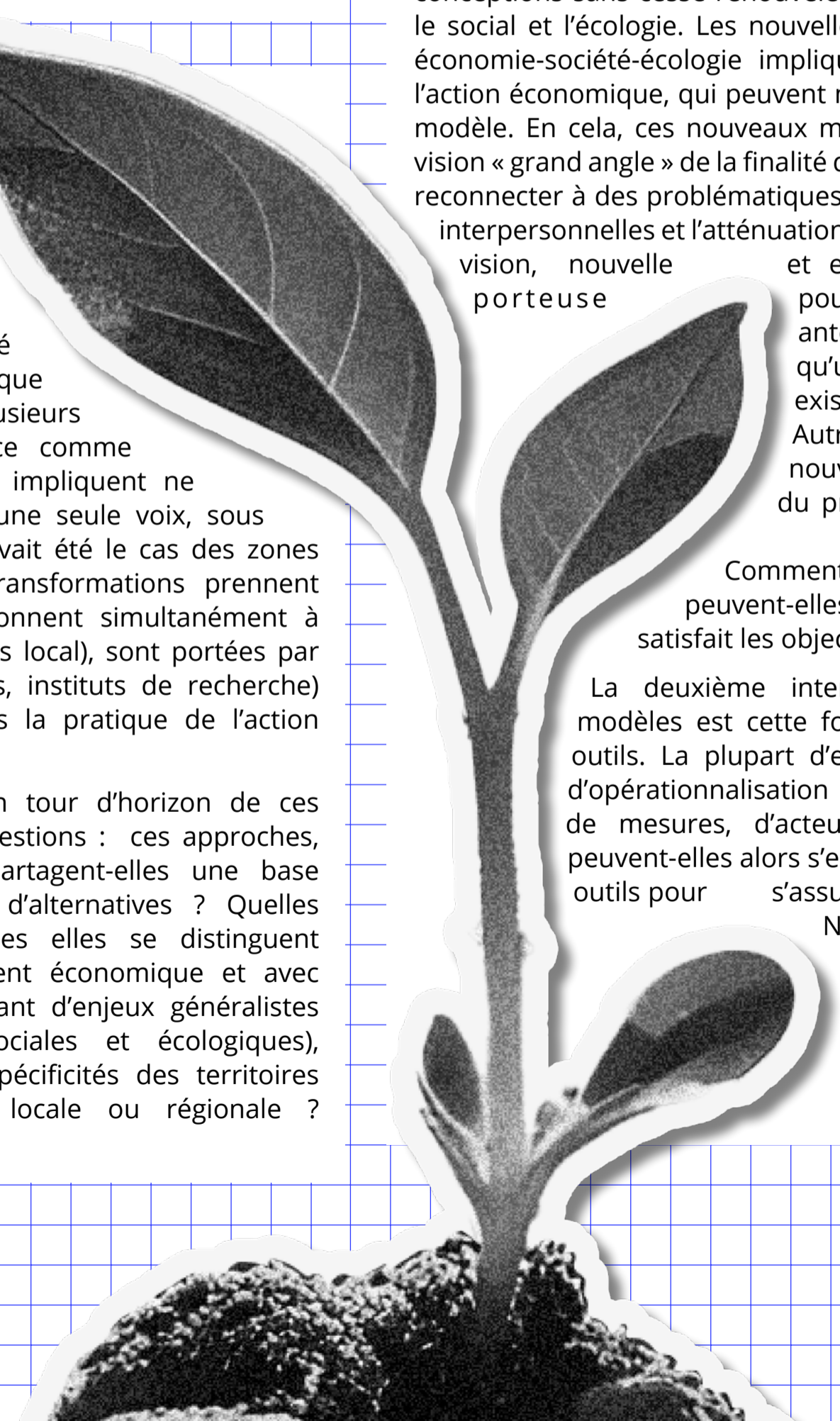
Nous pouvons illustrer ces différents éléments à travers quelques modèles ayant émergé récemment en Europe et dont les collectivités se sont emparées.

### Des modèles qui interrogent inégalement les dimensions écologiques et sociales du développement

Plusieurs approches ont été développées au cours des trois dernières décennies, qui remettent en cause l'action économique locale. Elles peuvent être qualifiées d'« alternatives », au sens où elles s'éloignent de la vision selon laquelle l'action économique locale ne se préoccuperait que de l'économie, sans regard pour d'autres problématiques écologiques ou sociales. La création de richesse n'est plus perçue comme l'unique boussole du développement d'un territoire. Plutôt que de considérer l'accroissement de l'activité économique comme porteuse, par défaut, d'un bien-être ou d'une durabilité accrue à l'échelle d'un territoire, ces approches identifient des objectifs sociaux et écologiques vers lesquels tendre, utilisent ces objectifs pour guider l'action publique. En ce sens, l'action économique n'est plus une fin en soi mais est placée au service d'objectifs définis en amont.

En dépit de ce positionnement partagé, les approches varient, par leur prisme écologique ou social. Le *community wealth building*, est ainsi né comme un moyen de boucler au sein d'un territoire la création et la circulation de richesses, mais aussi de s'assurer qu'elle participe bien à la réduction des inégalités sociales. Les stratégies relevant du CWB au Royaume-Uni s'appuient sur des outils bien identifiés, qui leur pré-existent en général, tel que l'achat public. Néanmoins ces outils sont investis de nouvelles fonctions : privilégier une dépense locale, qui favorise des entreprises exemplaires, dans le secteur de l'ESS notamment. La dimension écologique n'apparaît pas, dans ce cas, comme une motivation première du modèle.

A l'inverse, l'économie du donut intègre des objectifs de soutenabilité forte en matière écologique. Elle vise à assurer une trajectoire de développement qui garantit un plancher social, autrement dit qui fournit les minimums fondamentaux d'une vie de bonne qualité (à travers des critères de revenus, de logement ou encore de santé), tout en restant en-dessous des limites planétaires, entendues comme des processus clés dans le fonctionnement de la biosphère (cycle de l'azote, émission de CO2, perte de biodiversité), dont la perturbation au-delà d'un certain seuil entraînerait des bouleversements irréversibles. L'économie du donut reprend ainsi à son compte la notion de limites planétaires, développées en 2009 par des chercheur·euse·s en sciences environnementales, et l'articule à une théorie de développement des sociétés humaines. *community wealth building* et économie du donut ont donc en commun de remettre en cause des pratiques à l'œuvre de l'action économique, mais priorisent inégalement les dimensions écologiques ou sociales.





### La nécessité d'explicitier le degré de rupture par rapport aux approches classiques du développement local

Le degré de rupture de chacune des approches par rapport à des pratiques existantes de l'action économique s'avère aussi inégal. Certaines approches développent une opposition frontale aux stratégies économiques standard, comme la *community wealth building* - CWB ou *l'économie fondamentale*. La première dénonce la logique extractiviste sous-tendue par nombre de politiques économiques ou industrielles. La deuxième se veut en rupture avec des stratégies économiques centrées sur des secteurs industriels de pointe ou sur l'économie de la connaissance, qui mettent sous silence des activités plus ordinaires qui font l'économie du quotidien. D'autres approches suggèrent des changements plus mesurés. L'économie inclusive ou la *WellBeing Economy* renvoient par exemple à un éventail d'initiatives pour intégrer des critères sociaux au développement économique plutôt qu'elles ne développent une théorie de rupture frontale.

### Des modèles confrontés à des reformulations territoriales

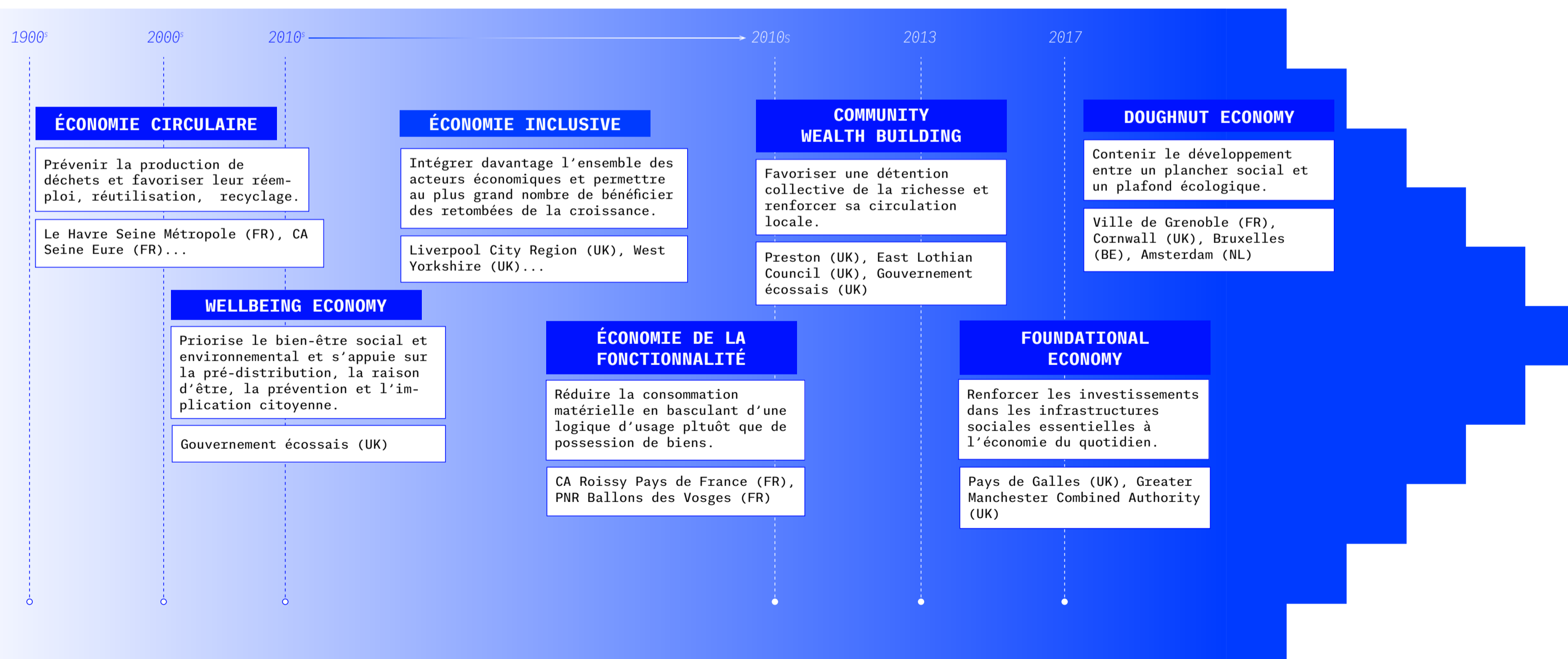
Enfin, les approches identifiées ici se situent à des stades très différents d'ancrage territorial. Certaines initiatives comme celle du *community wealth building* ont émergé directement depuis Cleveland, aux Etats-Unis, puis Preston, au Royaume-Uni, deux territoires en difficulté économique suite à la crise de 2008 et à la récession qui s'en est suivie. De ce fait, elles se sont façonnées dès leurs débuts en mobilisant des méthodes et des outils précis, tirés de l'action économique locale. En ce sens, le *community wealth building* constitue une forme de modèle « clés en main », qui permet de répliquer les démarches d'un territoire à l'autre. Pour d'autres approches, comme celle de l'économie fondamentale, ou l'économie du donut, la dimension territoriale ne va pas de soi. L'appareil théorique derrière l'économie du donut, formalisé par Kate Raworth, se déploie à une échelle macroéconomique, où les dimensions nationales ou internationales priment.

Les territoires infranationaux (collectivités, régions) s'emparent de plus en plus de cet outil : Bruxelles, Amsterdam, font figure d'exemple à l'international. En France, les villes et métropole de *Grenoble* ou l'agglomération de *Valence* s'intéressent à cet outil et le mobilisent dans leurs documents stratégiques ou dans la conduite opérationnelle de leurs projets. Néanmoins ce saut du macro au meso ne se fait pas simplement. La transposition de l'économie du donut implique un processus de sélection et de reformulation des objectifs et la mise en place d'outils très différents d'un territoire à un autre. Le donut macro laisse place à des donuts territoriaux, chacun proposant sa « saveur », tant et si bien qu'il semble difficile dans cette situation de parler d'un modèle unique à des échelles infranationales.

### Des modèles exclusifs ou complémentaires ?

Le constat de leur hétérogénéité prévaut après ce bref tour d'horizon des modèles alternatifs du développement économique local. Du point de vue théorique, ces modèles ont en commun de mettre en avant des dimensions extra-économiques du développement, mais impliquent un degré de rupture inégal, plus ou moins frontal avec les pratiques existantes. Par ailleurs, la mise en application par les collectivités se fait généralement en addition à des stratégies pré-existantes, voire en combinant plusieurs approches alternatives. Ce type de panachage n'est pas surprenant, dans un contexte où l'action économique est décentralisée et reflète désormais les spécificités de chaque territoire. Néanmoins, il pose la nécessité d'explicitier les partis pris de chaque approche, et leur relation aux autres stratégies ou outils du développement économique. Certains modèles partent du constat de la nécessité d'une redirection systémique et généralisée du développement économique, une ambition qui peut perdre son élan si elle ne se traduit que par l'ajout d'indicateurs à la marge des politiques de développement économique, sans parvenir à supplanter des modalités classiques d'intervention.

### Emergence des modèles alternatifs de développement économique





Degrès de rupture et prise en compte des dimensions écologique et sociale dans les «nouveaux modèles de développement économique»

	<b>ECONOMIE</b> <i>RUPTURE AVEC L'ÉCONOMIE MAINSTREAM</i>	<b>ÉCOLOGIE</b> <i>PORTÉE DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES</i>	<b>SOCIAL</b> <i>PORTÉE DES TRANSFORMATIONS SOCIALES</i>
<b>ECONOMIE CIRCULAIRE</b>	Renforcer les liens dans et entre les filières pour économiser les matières et limiter les rejets. 	Gains d'efficacité pour réduire de l'extraction de ressources et la production de déchets. 	Dimension sociale secondaire. 
<b>ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ</b>	Passer d'une logique de produits à Gain de durabilité par une sortie une logique de services. 	Gain de durabilité par une sortie des logiques d'obsolescence. 	Dimension sociale secondaire. 
<b>DONUT ECONOMIE</b>	Répondre à des besoins fondamentaux. 	Respect des limites planétaires qui deviennent facteur limitant pour le développement économique. 	Satisfaction de besoins fondamentaux pour l'ensemble des ménages. 
<b>WELLBEING ECONOMY</b>	Evaluer la performance de l'économie sur des critères de bien-être individuels. 	Pas de cadre homogène mais inclusion de critères environnementaux. 	Indicateurs alternatifs au PIB: santé, éducation, protection sociale, égalité de genre... 
<b>CROISSANCE INCLUSIVE</b>	Redistribuer de manière plus équitable les fruits de la croissance économique. 	Pas de cadre homogène. 	Equité via redistribution des bénéfices. 
<b>COMMUNITY WEALTH BUILDING</b>	Sortir d'une logique extractive et assurer la prospérité de l'ensemble des habitant·e·s à l'échelle locale. 	Approche écologique sectorielle : isolation des logements, énergie verte localisée... 	Modification des conditions de travail et de rémunération, des modalités de gestion des entreprises. 
<b>FOUNDATIONAL ECONOMY</b>	Prioriser les secteurs économiques du quotidiens, à forte utilité sociale. 	Pas de cadre homogène initial; approche sectorielle (décarbonation des logements, du transport...). 	Conditions d'exercice et de rémunération des professions essentielles. 



# 02. QUELS NOUVEAUX PARADIGMES POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL ?

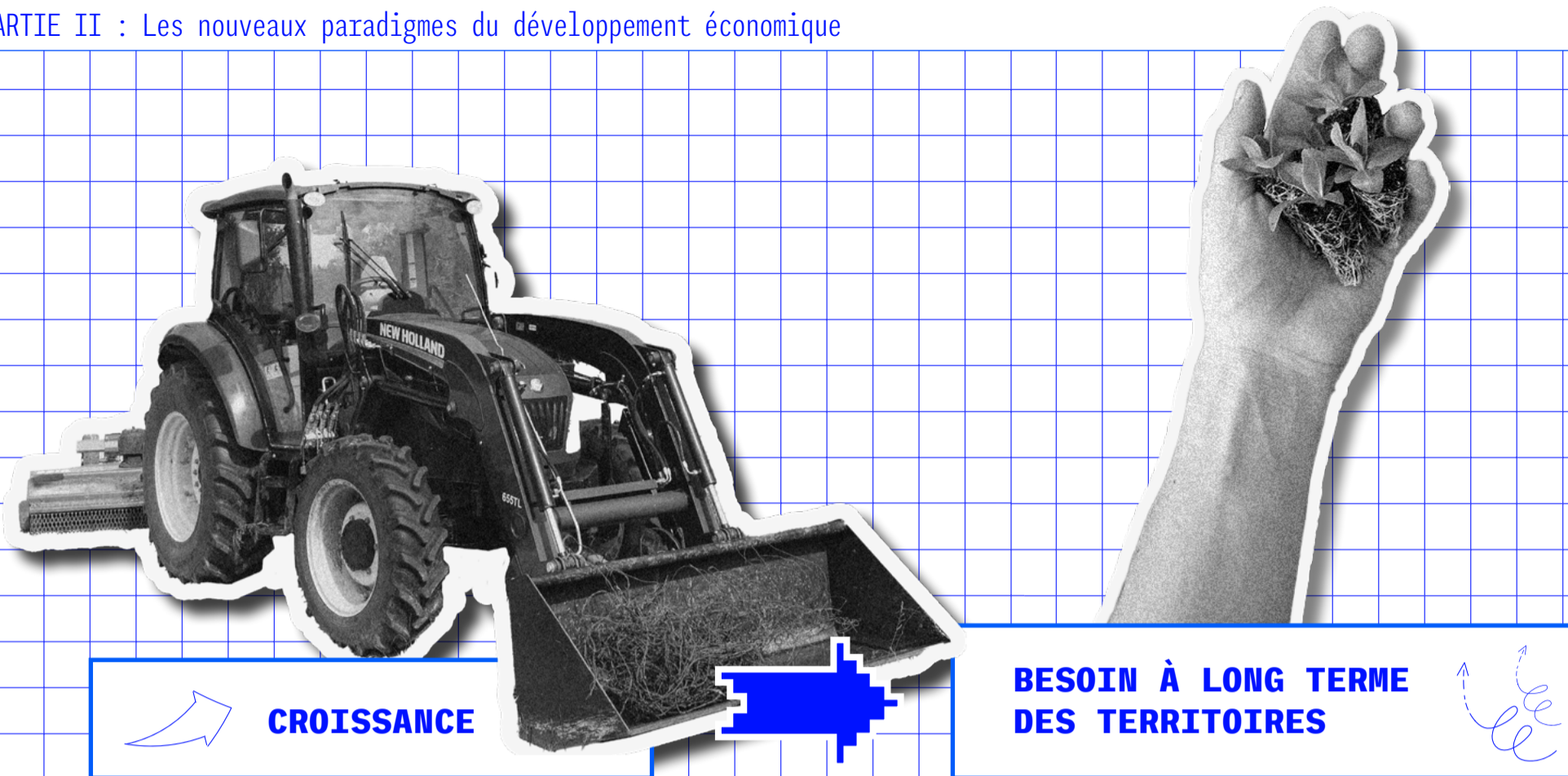
## Les retours d'enquête

Quelles sont les conditions nécessaires pour permettre aux collectivités françaises d'adopter de nouvelles approches de développement économique, centrées sur les besoins à long termes du territoire et des personnes qui l'habitent ? Au terme de huit mois d'une enquête collective menée par les agent·e·s des collectivités participantes, quels enseignements tirer de la première phase de Rebonds ?

Les angles explorés, loin de viser l'exhaustivité, sont le fruit d'un travail de priorisation partant des situations vécues par des développeur·se·s soucieux·se·s d'imaginer un développement économique intégrant les limites planétaires et un contrat social mieux partagé. Le travail de veille collaborative de la littérature existante, la collecte de retours d'expériences en France et à l'international, le croisement de regards d'élu·e·s, agent·e·s, praticien·ne·s, chercheur·euse·s ou expert·e·s, a permis de dresser des constats, de soulever des controverses, de déconstruire quelques idées préconçues et de glaner les inspirations que nous vous présentons ici.







## QUE PEUVENT LES 'NOUVEAUX MODÈLES' POUR PENSER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE À L'AUNE DES BESOINS À LONG TERME DU TERRITOIRE ?

Comment repenser nos politiques de développement économique en s'attachant à la couverture des besoins à long terme plus qu'à la croissance ? Une variété de nouveaux cadres théoriques cherchent aujourd'hui à penser différemment le développement territorial : objectifs de développement durable définis par l'ONU, limites planétaires et sociales avec notamment l'économie du donut, l'économie circulaire, l'économie régénérative, etc. Ceux-ci varient dans leurs hypothèses et partis pris, leur visée plus ou moins transformatrice au regard des approches traditionnelles du développement économique, le rôle de l'acteur public et la manière dont ils s'incarnent ou pas dans des approches territorialisées.

En quoi ces modèles peuvent-ils être utiles, par exemple pour reformuler les problèmes d'un territoire, mettre en débat les visions et les choix, faire émerger un récit collectif et mobilisateur ? Quelle boussole pour comprendre les hypothèses et partis pris qui sous-tendent, les leviers qu'ils activent, leurs points de divergence et de controverse ? A quelles conditions le récit qu'ils proposent peut-il être transformateur sur le territoire ? Quels objets concrets des politiques de développement économique peuvent-ils venir éclairer et/ou bousculer ?

### Témoins

Olivier Bouba-Olga, économiste et chef du service études et prospectives de la Région Nouvelle Aquitaine ; Virginie Raison-Victor, présidente du [GIEC Pays de la Loire](#) ; Gabriel Renault, laboratoire Pacte ; l'équipe du programme de recherche ['Alternative economic development approaches'](#), Universités de Glasgow et de Sheffield - UK ; la [Convention des entreprises pour le Climat Ouest](#) ; le cabinet [ImmaTerra](#) ; Valence-Romans Agglomération ; le East Lothian Council - UK.

### Enseignements

Economie du donut, économie régénérative, Community wealth building... **Si les collectivités sont de plus en plus nombreuses à embrasser de "nouveaux modèles de développement économique", toutes les adaptent et les combinent pour répondre à la complexité de leur territoire et de ses enjeux.** Un état des lieux mobilisant une diversité d'acteurs est souvent une première étape pour poser une nouvelle grille de lecture sur le territoire (limites planétaires et sociale pour le donut, mesure des flux de richesses pour le Community Wealth Building, etc.) ; et une prise de conscience préalable à un changement de modèle et à une culture partagée.

**Ces modèles contribuent à faire émerger un récit politique des transitions qui ne pointe pas uniquement les risques**, mais également les intérêts que l'on a à agir collectivement en ce sens, faisant office de boussole partagée. Ainsi, le donut de la Métropole de Grenoble est porté dans le cadre d'une démarche de prospective Grenoble 2040, appuyé notamment sur des compétences de design fiction. Ces modèles peuvent également faire levier pour transformer les pratiques des services qui les portent, comme l'illustre l'exemple de Valence-Romans.

**Néanmoins, ils peinent à transformer réellement le logiciel des politiques de développement économique** ; pour être transformateurs, ils doivent être portés de manière transversale et, au-delà du récit mobilisateur, se traduire en choix et renoncements, en modes d'organisation, en outils, etc....

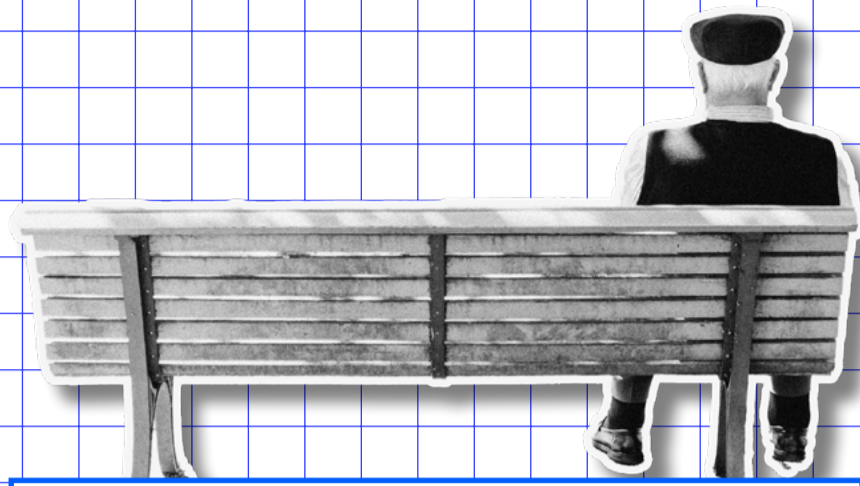
### Inspiration

#### LE DONUT À VALENCE-ROMANS, UN OUTIL TRANSFORMATEUR POUR L'ADMINISTRATION.

A Valence-Romans Agglo, la démarche de donut a été impulsée par la [Fab T'](#), un dispositif créé par l'agglomération au service d'une économie à impact positif dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir - PIA. Il en est l'un des axes de travail, et deux personnes de l'équipe accompagnent les services de l'administration dans la réalisation de leur propre donut. Territorialisé, envisagé comme un outil concret et pragmatique au service de l'administration, la démarche montre que l'activation de nouveaux indicateurs est parfois plus facile qu'il n'y paraît de prime abord.

Valence-Romans Agglo utilise aujourd'hui son donut pour suivre une vingtaine de projets structurants sur son territoire, évaluer ses actions et partager les constats auprès des décideur·euse·s ; il est également intégré au Plan climat-air-énergie territorial (PCAET).





## LE SOCIAL SUR UN STRAPONTIN



## L'ÉCONOMIE AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS

### QUELLES ALLIANCES ENTRE COLLECTIVITÉS ET ACTEURS ÉCONOMIQUES POUR RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SOCIALES ?

À quelles conditions les politiques de développement économique peuvent-elles être un facteur de réduction des inégalités et d'inclusion ? Comment accompagner une meilleure prise en compte par les entreprises des questions d'emploi et d'insertion et plus largement de leur responsabilité territoriale ?

#### Inspiration

##### LA MAISON MÉTROPOLITAINE D'INSERTION POUR L'EMPLOI À LYON

Fruit d'une collaboration ancienne entre la Métropole de Lyon et le Département du Rhône, le Grand Lyon a fusionné en 2015 les compétences métropolitaines et départementales. L'exception administrative dans laquelle elle s'inscrit la dote de l'ensemble des compétences du continuum emploi-insertion, qui relèvent respectivement des départements et des intercommunalités. Son bras armé, la Maison Métropolitaine d'insertion pour l'emploi assure la cohérence de ces politiques publiques. Même si elle n'est pas répliquable en l'état, elle pose la question d'un dépassement des frontières administratives par la création de structures similaires dans d'autres territoires, au service d'une gestion prévisionnelle territorialisée de l'emploi et des compétences (GPTEC).

#### Inspiration

##### METZ MÉCÈNES SOLIDAIRES

Parmi la dizaine de fondations territoriales abritées à la Fondation de France, l'initiative Metz mécènes solidaire apparaît comme une structure stable, agile, indépendante, multi-partenaire et inclusive qui permet de mobiliser les employeurs locaux sur la question sociale. Des fonds sont attribués aux projets sélectionnés par un conseil d'administration composé d'élus et de dirigeants, à parité public/privé, où s'entretient une compréhension mutuelle entre les collectivités et les entreprises.

**Du côté des collectivités, le levier de la commande publique est puissant pour soutenir les entreprises locales au service des enjeux de justice sociale** (clauses d'insertion, environnementales, adaptation de la commande aux capacités des entreprises, allotissement pour éviter la réponse des acteurs dominants, etc.). Ses effets sur la structuration des filières est encore plus important quand le volume de la commande publique est gonflé par plusieurs acteurs publics. Ils sont cependant conditionnés à la mise en place d'une ingénierie d'accompagnement des acteurs (suivi des clauses, articulation entre directions marchés / développement économique, ESS, etc.).

#### Témoins

Yannick L'Horty, chercheur-économiste spécialiste de la question de l'emploi et de l'évaluation des politiques publiques ; Magali Talandier, professeure en urbanisme et aménagement du territoire à l'université Grenoble-Alpes, Laboratoire Pacte ; La *Maison Métropolitaine d'insertion pour l'emploi de Lyon* ; *Metz Mécènes solidaires* ; la Ville et la Métropole de Nancy ; France urbaine ; l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) ; Bastien Bernela, Conseiller municipal délégué à l'emploi, à l'insertion et à la commande publique responsable de Poitiers, Vice-Président du Grand Poitiers en charge du développement économique ; Mustapha El Ouajidi, directeur adjoint achat et commande publique et Fabien Billet, acheteur et expert développement durable à Bordeaux Métropole.

#### Enseignements

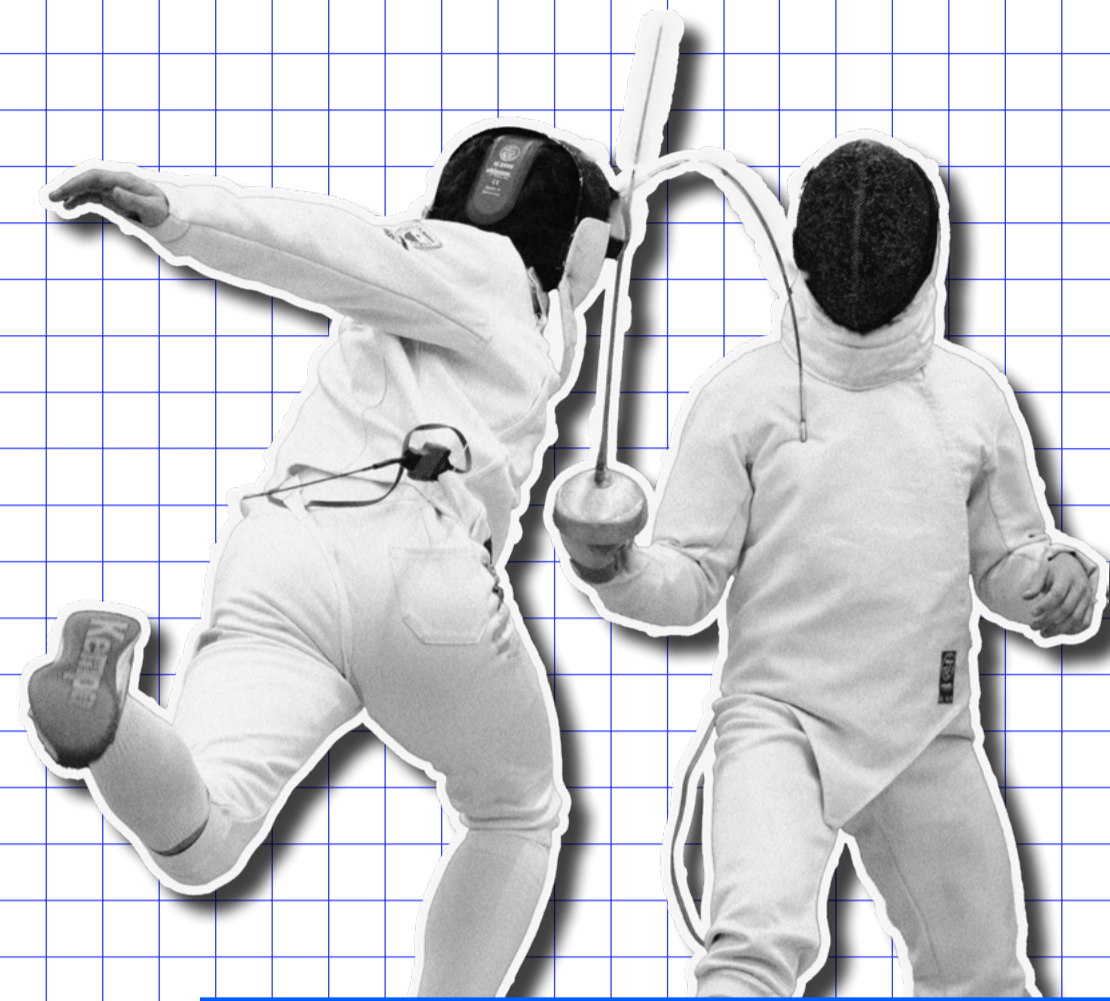
Si la situation de l'emploi est intimement liée aux caractéristiques du territoire (mobilité, logement, qualité de vie, formation...), **le développement économique est aujourd'hui conduit très en silo, sans véritable interaction avec les sujets de formation, d'insertion, d'emploi, de politique de la ville, etc.** dont les compétences sont dispersées entre différents échelons territoriaux. Quels outils et gouvernances mobiliser pour soutenir une approche plus stratégique et intégrée des politiques publiques, et re-territorialiser la question sociale, dans un contexte de fortes disparités locales voire infra-locales en terme d'emploi ?

**Du côté des entreprises, on observe un alignement croissant autour de la nécessité de mieux prendre en compte les enjeux sociaux dans l'économie**, dont on relève différents indices :

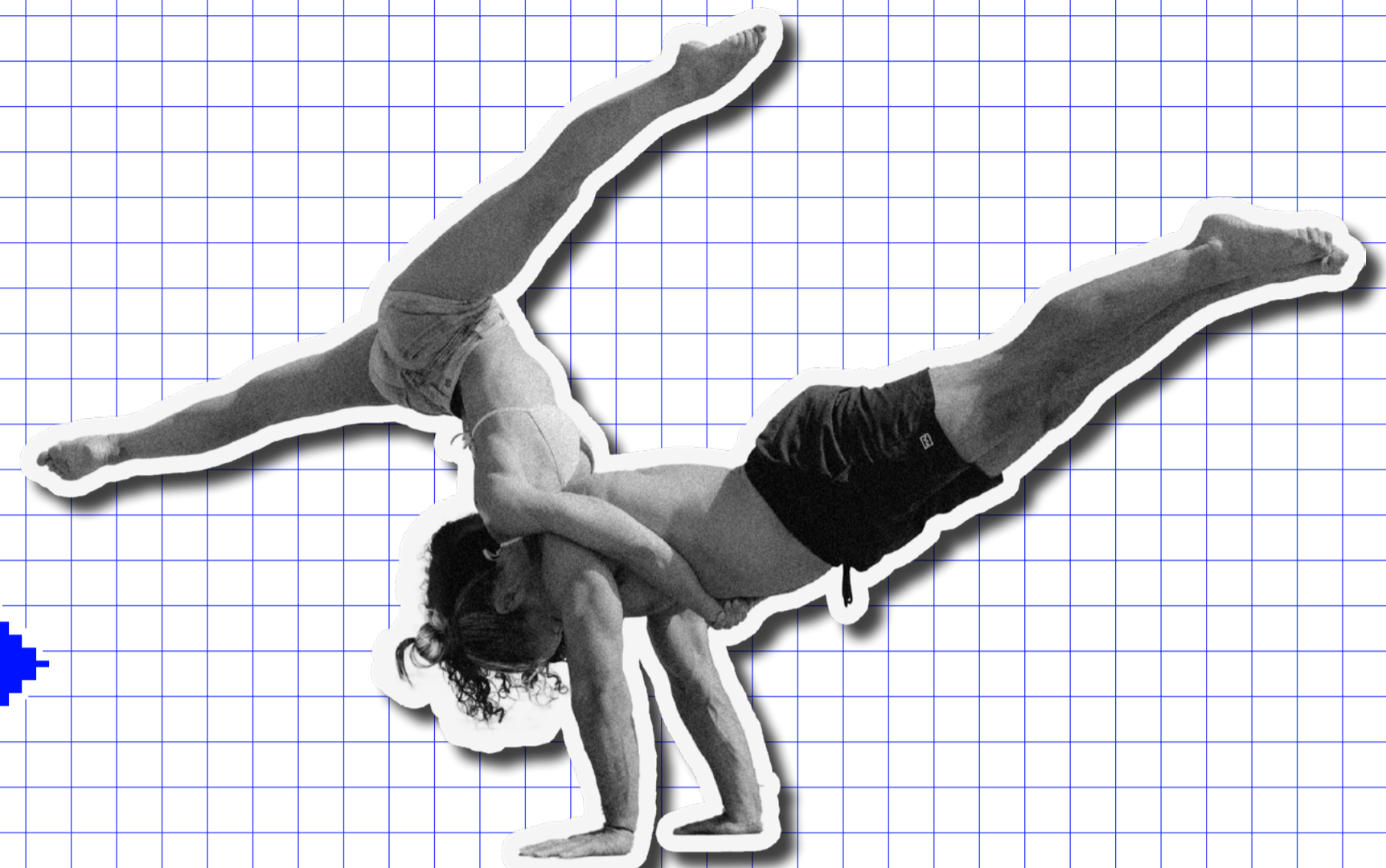
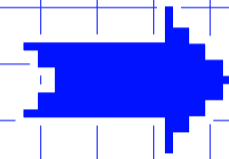
- ◇ L'émergence de la notion de responsabilité territoriale des entreprises (RTE) qui doit permettre de dépasser les limites de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), celle-ci apparaissant trop souvent comme une obligation de « reporting » centrée sur les organisations elles-mêmes ; la RTE pose les questions de l'action collective et des transformations institutionnelles au service des besoins du territoire ;
- ◇ Le développement des fondations territoriales ou des fonds de dotation territorial, nouvelles formes de mécénat mutualisé et relocalisé au service du territoire d'implantation, qui jouent le rôle de catalyseurs en rassemblant les acteurs d'un territoire (entreprises, associations, collectivités locales, donateurs, citoyens, etc.) autour de la définition des besoins sur ce territoire, d'une approche multi-causes pour la construction de solutions et d'une gouvernance collégiale.
- ◇ L'essor de nouveaux collectifs entrepreneuriaux porteurs de transitions sociales et écologiques, comme le *Mouvement Impact France* ou la *Convention des Entreprises pour le Climat* (CEC).

Ces dynamiques invitent les collectivités à sortir d'une vision des entreprises comme de « mauvais élèves » qu'il s'agit de forcer à transitionner, mais plutôt à **imaginer de nouvelles manières de coopérer au service de la transition du territoire et de de son habitabilité**, voire de tendre vers un **nouveau paritarisme territorial**.

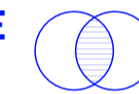




### RUISSELLEMENT ET COMPÉTITION ENTRE TERRITOIRES



### ALLIANCE ET RÉCIPROCITÉ INTER-TERRITORIALE



#### COMMENT DÉPASSER LES LOGIQUES DE COMPÉTITION ÉCONOMIQUE ENTRE TERRITOIRES ?

Quels leviers actionner pour transformer le rapport de force entre métropoles et territoires voisins, vers de nouvelles formes de réciprocité et des coopérations plus équilibrées ? En quoi la raréfaction des ressources et des évolutions comme le ZAN représentent-elles une opportunité pour une réflexion partagée urbains-ruraux ?

#### Témoins

Magali Talandier, professeure en urbanisme et aménagement du territoire à l'université Grenoble-Alpes, Laboratoire Pacte ; Martin Vanier, géographe ; Franck Muratet, conseiller délégué à la stratégie économique du Grand Nancy ; Jean-Pierre Ferrante, PDG de Subtran ; Hélène Maury, responsable des alliances à Nantes Métropole.

Des lectures et initiatives inspirantes : Un rapport présentant des exemples de coopérations urbain-rural en Europe, produit par le [réseau Eurocities](#) ; le [Pacte économique local grenoblois](#), etc.

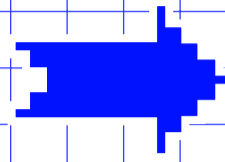
#### Enseignements

**Comment rendre plus tangibles les enjeux de réciprocité en rassemblant des données locales et leurs représentations** (cartes, outils, tableaux, bases de données), mais aussi en identifiant celles qui nous manquent pour cartographier la sphère d'influence des territoires, leur degré de dépendance, les flux, etc. ? S'outiller pour comprendre ce qui peut faire l'objet de partage ou de conflits (les contraintes sur les ressources comme l'eau, l'énergie ou le foncier, etc.) pourrait être un prérequis pour impulser des coopérations entre territoires.

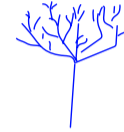
**Quel rôle spécifique des élu.e.s pour enclencher et porter de telles coopérations ?** A l'image des vice-présidences rattachées à la question de la réciprocité dans certaines métropoles, la volonté politique apparaît en effet primordiale pour faire naître et vivre les coopérations entre territoires. Dès lors, se pose la question de la gouvernance à mettre en place pour sécuriser ces formes de relations interterritoriales particulièrement fragiles. Elles supposent également de faire naître ou renforcer les compétences et capacités d'animation de ces nouvelles coopérations au sein des équipes de développement économique.



**RESSOURCES  
ILLIMITÉES**



**SOBRIÉTÉ, PARTAGE  
ET RÉGÉNÉRATION**



## COMMENT RÉ-ORGANISER LE PILOTAGE DE LA SOBRIÉTÉ FONCIÈRE, À LA CROISÉE DES USAGES ?

Les multiples crises que nous traversons viennent questionner notre rapport à des ressources autrefois perçues comme illimitées. En France, où l'aménagement, notamment à vocation économique, a été particulièrement consommateur d'espace, le foncier n'est perçu comme rare que depuis peu, incarné par l'objectif « [Zéro Artificialisation Nette](#) ». Face à un stock contraint, l'aménagement foncier doit désormais réaliser des arbitrages, non plus seulement sur des bases économiques, mais aussi au regard de critères liés à la qualité des sols, à leur recyclage et aux services écosystémiques qu'ils rendent.

Comment sortir d'une approche purement arithmétique et en silos (thématiques et géographiques) de la sobriété, au profit d'une réflexion plus systémique et transversale, prospective et collective, éclairée des enjeux de transition écologique et sociale ? A quelles conditions une approche plus collective, démocratique, de la sobriété est-elle possible, dans un contexte où celle-ci suscite de nombreux conflits, voire une « lutte des classes » foncière ?

Cette enquête a pris pour point de départ le point de vue d'une intercommunalité dans un contexte rural et agricole, à croiser ensuite avec le regard de métropoles sur les enjeux d'un foncier déjà artificialisé.

### Témoins

Jacques Verdelet, maire de Lagruère ; l'Etablissement public foncier de Nouvelle-Aquitaine ; un agriculteur-viticulteur membre du réseau des fermes de Garonne et engagé dans une gestion durable du sol ; le directeur d'un groupement de 200 producteurs agricoles.

« D'UN PROJET ÉCONOMIQUE, ON FAIT UNE OPPORTUNITÉ COMMUNALE DANS UN CONTEXTE CONTRAINT EN TERMES DE FINANCEMENTS, D'INGÉNIERIE, DE FONCIER »

*Jacques Verdelet, Maire de Lagruère*

« LE RÔLE DE L'ACTEUR PUBLIC, CE PEUT ÊTRE D'APPORTER DES OUTILS AUX ACTEURS LOCAUX POUR FORGER DES SOLUTIONS COLLECTIVES »

*Fabien Tarascon, Agriculteur-Viticulteur, membres du réseau [Les fermes de Garonne](#)*

### Enseignements

Premier constat : **l'ingéniosité des acteurs interrogés, y compris des collectivités, pour faire émerger un nouveau rapport à des sols vivants, partager les pratiques vertueuses, tricoter des solutions sur mesure** en se faisant l'intermédiaire entre les parties-prenantes et en saisissant les opportunités, en mobilisant les bons appuis (Terre de Liens par exemple), en sachant transformer leurs postures (avec la création d'une SCIC par exemple). Cependant, dans leur ensemble, **les petites collectivités manquent d'ingénierie** (compétences techniques, juridiques, etc.) pour mettre en œuvre un usage plus sobre et être créatives dans les solutions à apporter. Il semble finalement que peu de territoires se soient dotés d'une réelle stratégie foncière.

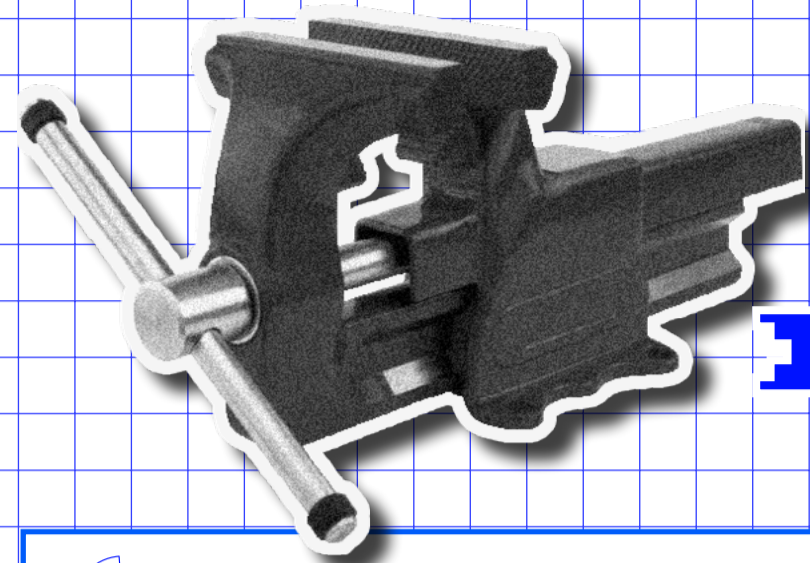
Autre constat : **le besoin de renouer du dialogue et de la confiance entre les acteurs**, notamment pas une acculturation et une montée en compétence commune, de dessiner des espaces de négociation, de construction d'alliances. En milieu urbain, avec l'explosion du prix du foncier dans certaines zones, et en milieu rural, avec les multiples tensions, conflits d'usages et injonctions contradictoires, la sobriété se heurte en effet aux risques d'éviction et à la difficulté d'alignement des acteurs et des stratégies.

Dernier constat : **pour (mieux) piloter, il faut (mieux) comprendre, collectivement**. Une politique foncière devrait tenir compte de la qualité des sols (fertilité, pollution, gestion de l'eau, etc.), de leur positionnement géographique (proximité d'une source d'énergie, tension foncière, ...) de leurs usages sociaux (destination des sols, etc.), et les croiser avec les enjeux agricoles, économiques et d'habitabilité ? Or on manque aujourd'hui de données utilisables pour approcher la qualité des sols de manière transversale. L'approche quantitative domine, la dimension des usages est encore peu documentée et il est difficile de les croiser les masses de données existantes pour servir de support au débat et d'aide à la décision. Comment définir et mobiliser ces données de manière démocratique (c'est-à-dire en embarquant une diversité de parties prenantes) et ergonomique (c'est à dire utilisable de manière lisible et transparente pour le pilotage de la sobriété foncière) ?

### Inspiration : [De la gravière au projet agricole et alimentaire à Lagruère](#)

Dans la commune de Lagruère, en Gironde, lorsque l'exploitation d'une gravière de 40ha par la société Lafarge est arrivée à échéance et a fait l'objet d'une restitution du foncier à la commune, la mairie s'en est saisie pour mettre en œuvre un projet d'agriculture biologique. La création de l'association « Vivier du Bos » en 2022 a permis de récupérer la compensation agricole pour permettre la réappropriation des terres agricoles, l'expérimentation de pratiques et de productions agricoles bio et le développement d'outillages dédiés aux cultures bas carbone. Elle est la préfiguration d'une SCIC dont l'enjeu est la mutualisation du travail des agriculteurs.rice.s qui s'installeront sur la parcelle.





**MARGES DE MANOEUVRE  
LIMITÉES**



**POUVOIR D'AGIR  
ET RÉ-OUTILLAGE**



## QUELS OUTILS POUR ACCOMPAGNER LA TRANSITION DES ENTREPRISES SUR SON TERRITOIRE ?

Les développeurs et développeuses économiques disposent d'une palette large d'outils (fiscalité, réglementation, aides financières, labellisation, animation économique, etc.) pour soutenir et accompagner les entreprises de leurs territoires dans leurs démarches de transition, que ce soit collectivement ou individuellement. On peut cependant s'interroger sur l'efficacité et les capacités de ces outils à produire du changement, impulser ou amplifier les transformations nécessaires (en termes d'organisation, de management, de gouvernance, etc.), au-delà du soutien aux innovations de produits ou de services. Certains de ces leviers ne relèvent pas des compétences des unités de développement économique, mais d'autres services, ce qui rend parfois plus complexe leur intégration à la boîte à outils à disposition des collectivités pour accompagner les transitions écologique et sociale de leur économie. C'est le cas par exemple des stratégies d'achat public.

Enfin, le type de collectivité concerné (EPCI, Département, Région) et les compétences qui leurs sont associées impliquent des positionnements différents : quand les Régions ont des politiques orientées vers le cœur productif des entreprises, les EPCI mènent des actions qui visent plutôt leur environnement.

### Témoins

Antoine Achard, chercheur et chef de projet Mutations économiques à la Région Nouvelle-Aquitaine ; Caroline Bouvard, Directrice générale adjointe Economie et Attractivité à Grenoble Alpes Métropole ; Thibaud Griessinger, chercheur-praticien en sciences cognitives ; le service offre de services aux entreprises d'Aix Marseille-Provence Métropole, qui a testé l'impact score ; la SCIC Fabricanova.

« GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE EST À NOS CÔTÉS, C'EST UN LUXE, UNE SÉCURITÉ »

*Anaïs, employée de Fabricanova,  
une SCIC dont la métropole de Grenoble est sociétaire.*

### Enseignements

Malgré la variété des dispositifs et outils, **les collectivités se heurtent au manque d'effet levier de leur action sur un grand nombre d'entreprises du territoire et à la difficulté à toucher certains acteurs** (les TPE-PME notamment, souvent dépourvues d'ingénierie pour conduire des transitions). Des outils de mesure d'impacts sociaux et environnementaux ou d'autodiagnostic RSE se développent par exemple, mais la plus-value que la collectivité peut apporter aux entreprises qui y ont recours se pose.

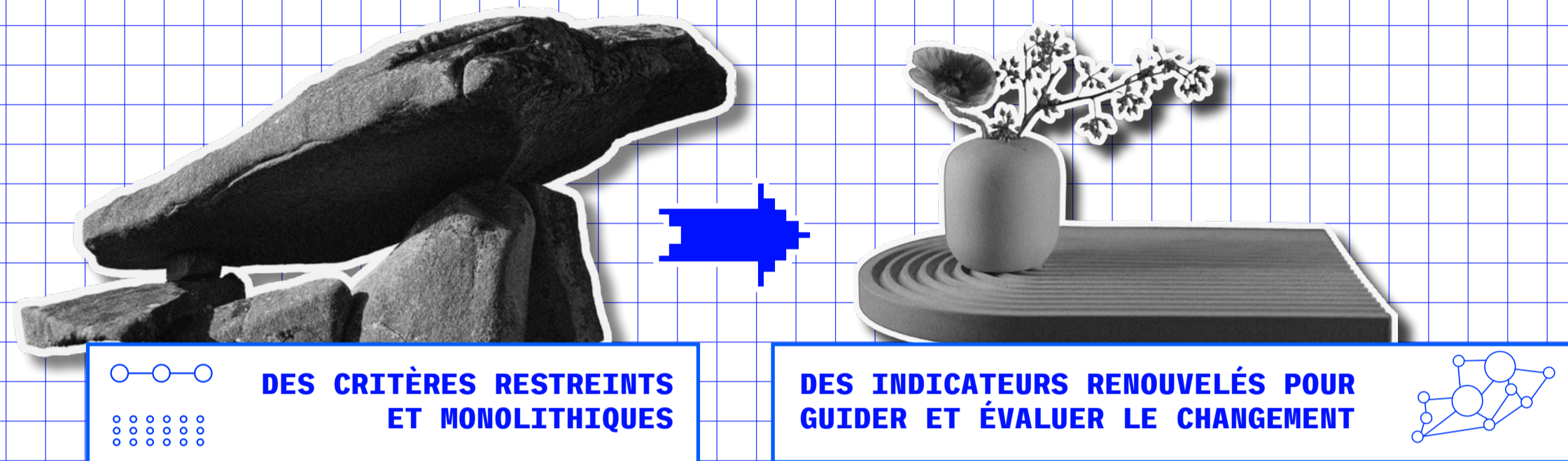
Pourtant, **des dynamiques nouvelles de coopérations entre acteurs économiques d'une filière ou d'un territoire, souvent au cas par cas et sur mesure, apparaissent, et mériteraient d'être mieux soutenues et accompagnées par les développeurs et développeuses économiques**, dans une logique d'animation territoriale et de soutien de communs. Mais animer le dialogue entre des acteurs divers et les mettre en mouvement vers un but commun nécessite des compétences et des outils de "facilitation économique" qui manquent aujourd'hui aux équipes de développement économique. Les réseaux de pairs, à l'image des Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) au niveau territorial, apparaissent par exemple comme des outils très efficaces pour acculturer et engager les entreprises dans les transitions, mais le rôle de la collectivité pour appuyer ces démarches et leur articulation avec les dispositifs du développement économique doivent encore être pensés.

De même, **l'implication de collectivités dans des SCIC en tant que sociétaires peut également être un bon levier**, s'il est pensé comme tel, pour dynamiser l'activité d'acteurs privés (notamment des associations) qui poursuivent des finalités sociales et écologiques et inciter aux coopérations au sein d'une filière, sur un territoire. Elle peut également favoriser une meilleure compréhension des problématiques d'une filière par les élu-e-s, et faire ainsi évoluer leur vision.

**Ce sont finalement les fiches de poste des développeurs et développeuses économiques qui sont amenées à évoluer** à mesure que les outils sur lesquels s'appuient les collectivités pour accompagner la transition des entreprises se diversifient.

### Inspiration LES CONVENTIONS DES ENTREPRISE POUR LE CLIMAT (CEC)

La CEC est une association nationale, déclinée à l'échelle locale, dont la vocation est d'organiser les parcours de transition des entreprises et de leurs dirigeant.e.s d'une économie extractive vers une économie régénérative. L'entreprise doit, pour atteindre le régénératif, comprendre les pressions qu'elle exerce sur les écosystèmes et la société avant de transformer son modèle économique en s'appuyant sur des formes élargies de coopérations entre acteurs d'un même territoire. Qui de mieux pour faire bifurquer des chef.fe.s d'entreprises que d'autres chef.fe.s d'entreprises qui ne s'arrêtent pas aux constats des effets du dérèglement climatique, mais se tournent vers leurs traductions économiques ? Ils et elles articulent par exemple le réchauffement climatique aux conséquences concrètes pour leur activité, en termes d'absentéisme, de fonctionnement des machines, d'épuisement des ressources, etc. L'effet transformatif de la démarche se trouve en partie dans l'absence de prérequis (notamment en termes de maturité des entreprises dans leur démarche climat ou RSE), et dans la volonté des organisateurs d'aller chercher l'ensemble des acteurs concernés. La Région Grand-Est a ciblé les 130 entreprises les plus polluantes sur son territoire pour inciter leurs dirigeant.e.s à suivre un parcours type CEC.



## COMMENT REPOLITISER L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Le travail d'évaluation d'une part, l'emploi de nouveaux indicateurs d'autre part, peuvent-ils contribuer à faire bifurquer les politiques de développement économique vers une meilleure prise en compte des enjeux écologiques et sociaux ? Si les politiques de développement économique sont très régulièrement évaluées, elles le sont aujourd'hui essentiellement au prisme de l'efficacité des dispositifs existants, et viennent rarement éclairer les partis pris, les visions qui les sous-tendent (l'emploi demeure le principal enjeu considéré). De nouveaux indicateurs, de plus en plus élaborés, sont testés par des collectivités de plus en plus nombreuses, qui cherchent une grille de lecture sur la soutenabilité, l'habitabilité, la résilience, et ne priorisent plus systématiquement les dimensions économiques (en s'intéressant par exemple au sujet de l'alimentation).

Quelles sont les conditions nécessaires pour que l'évaluation puisse mieux contribuer à éclairer les choix et impacts des politiques de développement économique et leur mise en débat ? Quels leviers pour renforcer le rôle « pédagogique » des collectivités dans le champ économique en lien avec l'usage de ces nouveaux indicateurs ?

**Témoins**

Le cabinet [Quadrant Conseil](#) ; l'agence d'urbanisme de la Métropole européenne de Lille; le service évaluation d'un EPCI ; le PTCE Figeacteurs ; la [chaire Audencia](#) ; l'Agglomération de Valence-Romans et la Ville de Grenoble, qui expérimentent chacune le donut sur leur territoire.

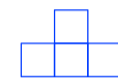
**Ce que l'on a appris**

Premier constat : **Les nouveaux indicateurs** ([IBEST à Grenoble](#), [Indicateur de Bien vivre pour le PETR Figeac Quercy Vallée de la Dordogne](#)), **plus centrés sur le développement durable, l'habitabilité, la résilience, sont peu focalisés sur l'économie** (vue plus sous l'angle de l'utilisation de ressources). Ils pourraient pourtant aider à dépasser les limites des indicateurs économiques traditionnels, centrés sur les seuls paradigmes de la croissance et de l'emploi, permettre d'adopter un regard transversal et aborder le développement du point de vue de ses effets, de sa qualité, etc.

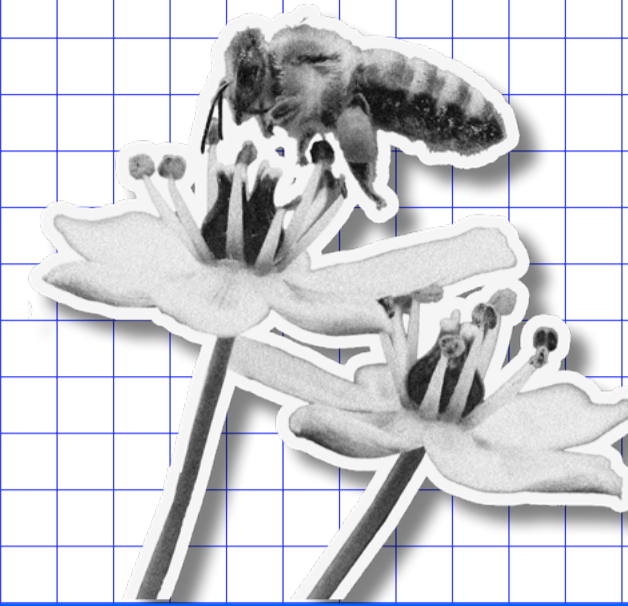
Autre constat : **La scientificité de l'évaluation demeure relative, mais est-elle, après tout, l'unique finalité ?** Les contraintes temporelles et organisationnelles demandent aux évaluateur.ice.s de faire des choix entre robustesse et faisabilité pour construire leur enquête : on ne produit pas des standards scientifiques par l'évaluation de politiques publiques, on éclaire le débat, avec certaines limites et biais. Se pose ainsi plutôt la question de mieux penser le lien entre évaluation et pilotage : dans quelles instances et avec qui les enseignements sont-ils discutés ? Comment infiltrer/mobiliser les temps décisionnels et les services clés ? Quelle formes donner aux évaluations pour stimuler le débat ? etc.

Dernier constat : **au-delà de l'évaluation, les nouveaux indicateurs, comme les nouveaux modèles sont à usages multiples** : aider à la décision, rendre visible, croiser des dimensions qui ne le sont pas habituellement, faire de la pédagogie, créer un récit positif, mettre en mouvement..





**UNE MINORITÉ D'ACTEURS DOMINANTS**



**UNE COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE ÉLARGIE**

### COMMENT FAIRE ÉMERGER UNE STRATÉGIE PARTAGÉE ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES DIVERS SUR UN TERRITOIRE ?

La grande diversité des cultures, valeurs et modèles portés par les acteurs économiques implantés sur un même territoire peine à se traduire aujourd'hui dans les espaces de gouvernance économique. Pourtant, les enjeux écologiques et sociaux nécessitent de dépasser ces différences pour susciter des dynamiques plus collectives, des stratégies de transition partagées. Quelle place, notamment, donner aux acteurs « alternatifs » ou perçus comme minoritaires (ESS, micro-entreprises, structures de formation et d'insertion, etc.) dans les instances ou les réseaux économiques locaux ?

#### Témoins

Maryline Filippi, professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à l'INRAE Agro-ParisTech et Paris Saclay ; la SCOP Alma ; l'entreprise Beausoleil ; la Fabrique, Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) du Puisaye-Forterre ; Ariane Group ; l'Agence de développement économique *Invest in Bordeaux*.

#### Enseignement

**Les instances classiques de représentation des entreprises au niveau territorial (CCI, chambres de l'agriculture, de l'artisanat, etc.) peinent à se saisir des enjeux de transition, et pèsent fortement sur les choix des élu.e.s.** Parallèlement, de nouveaux réseaux d'entreprises très actifs et animés par ces sujets (CEC, Mouvement Impact France) se développent en marge des institutions. Des coopérations et mises en commun se tissent également entre entreprises d'un même territoire, sur mesure et au cas par cas, et de plus en plus de collaborateur·rice·s engagé.e.s dans les transitions portent le sujet au sein de leurs entreprises.

**Les collectivités semblent bien placées pour mettre les acteurs en lien les uns avec les autres et faire vivre une communauté économique élargie et diversifiée.** Si la nécessité de transformer les modèles actuels dans le sens des transitions écologiques et sociales est partagée par une bonne partie des « grosses » entreprises, **la collectivité pourrait davantage se tourner vers celles qui ne sont pas encore en mouvement** (TPE-PME, structures de l'économie ordinaire), qu'elle connaît finalement mal, et qui ne peuvent s'appuyer sur les mêmes ressources en temps et en ingénierie pour questionner et rediriger leur activité. L'acteur public pourrait ainsi contribuer à la création d'un maillage entre « petits » et « gros » acteurs économiques sur son territoire. Les grands groupes, qui bénéficient des outils nécessaires en interne, peuvent notamment embarquer leurs sous-traitants, dans une logique de responsabilité territoriale des entreprises.

#### Inspiration UN PACTE ÉCONOMIQUE LOCAL GRENOBLOIS INITIÉ PAR LES COLLECTIVITÉS

Le [Pacte économique local grenoblois](#) est né en 2021, à la suite des confinements dus à la pandémie du Covid-19. Impulsé par les trois collectivités du bassin grenoblois que sont Grenoble Alpes Métropole, la Communauté de communes du Grésivaudan et la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais, il réunit les locomotives économiques de la région. À l'image du contexte dans lequel il est apparu, les formes de coopération qu'il promeut répondent à des besoins partagés (économiques, réglementaires, en termes d'emploi, etc.). Ce mouvement collectif, même s'il reste évidemment perfectible, n'en est pas moins un levier co-construit avec les (gros) acteurs économiques du territoire au service de la création de liens entre eux, d'un attachement des entreprises à leur territoire et du partage d'une ambition commune de résilience.



 **COMPÉTENCES VERTICALES**

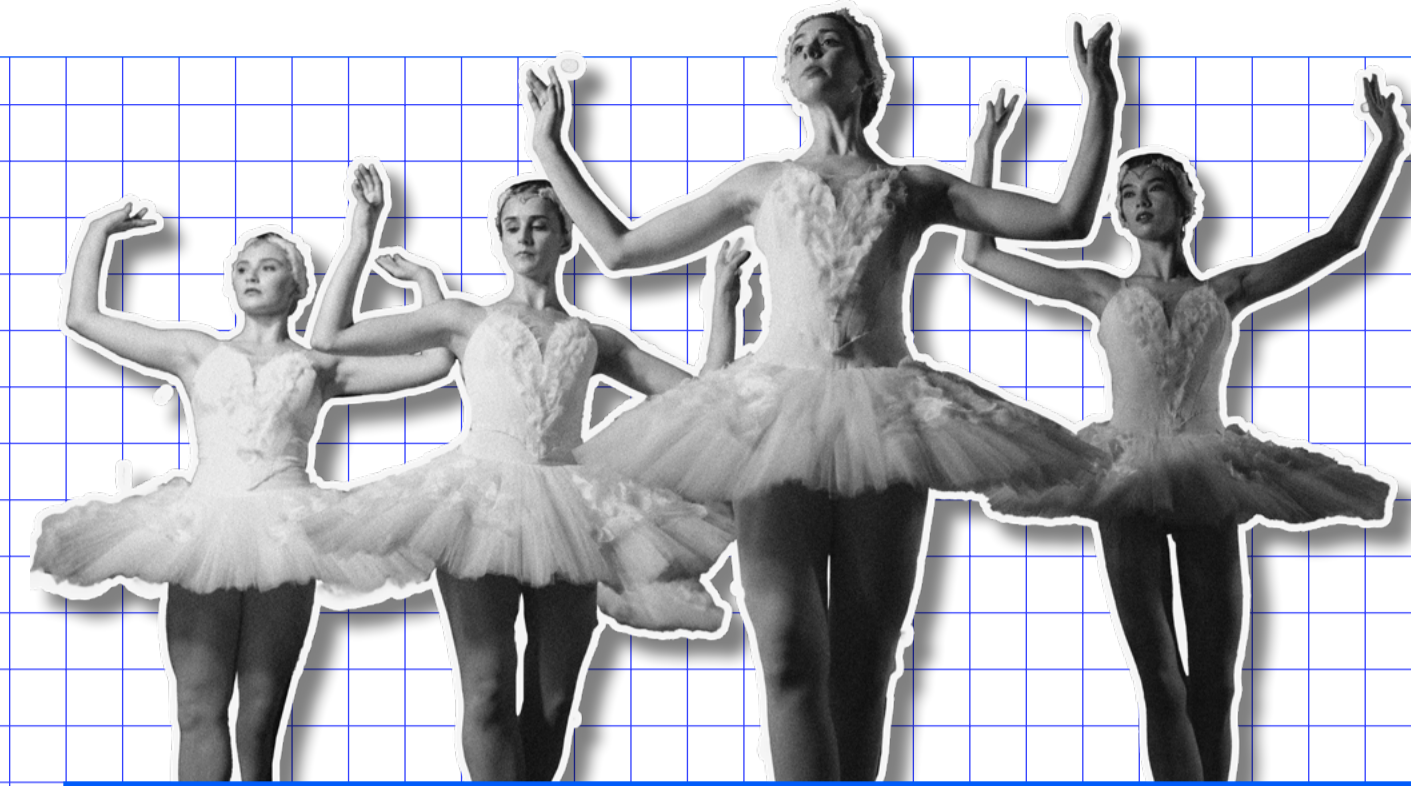
### QUELLES THÉORIES ET MÉTHODES POUR S'ORGANISER FACE AUX PROBLÈMES COMPLEXES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Re-diriger le développement économique vers des finalités écologiques et sociales pose un ensemble de problèmes d'une grande complexité - par exemple sortir de nos clivages habituels sur la croissance, nous libérer des organisations en silos, repenser nos visions de l'emploi, de l'attractivité, de l'équilibre territorial, de l'usage des subventions, du foncier et de ressources naturelles toujours plus rares... Cette complexité appelle des transformations à la fois individuelles, collectives et institutionnelles pour lesquelles nos approches cartésiennes ne sont pas adaptées. D'autres méthodes, plus itératives et expérimentales, ont pour point commun de chercher à traiter les problèmes à leurs racines plutôt que leurs seuls symptômes, ou encore de favoriser la coopération plutôt que la mise en concurrence.

Si on prend l'exemple de l'un de ces problèmes, le chômage de longue durée, il s'agirait de sortir du strict paradigme des politiques économiques, sociales ou de redistribution pour appliquer un paradigme plus large, en partant des blocages réels et variés que les personnes au chômage rencontrent, et qui touchent à une myriade de politiques publiques. Il faudrait ainsi accompagner les personnes à identifier les problèmes et le système qui les empêchent de sortir de la situation de chômage ; par exemple les sujets de la formation, de mobilité, de logement ou encore de garde d'enfants, qui ressortiront sans doute des témoignages. Dès lors, comment passer d'une approche silotée de ces sujets, constituant le portefeuille de services distincts au sein des collectivités, à une approche systémique ? Sur quels paramètres, structures, règles et imaginaires agir pour acter le passage de l'une à l'autre ?

#### Témoins

Les animateur-trice-s de la théorie du donut de l'agglomération Valence-Romans, Coralie Gervaise (ex-University College of London), Laura Douchet, consultante-chercheuse à la Scop ELLYX.



**APPROCHES SYSTÉMIQUES ET PLURIDISCIPLINAIRE** 

#### Enseignements

Le groupe d'enquêteur.rice.s a souhaité rendre concrets les concepts liés aux problèmes systémiques, et se familiariser avec un ensemble de méthodes de transformation publique émergentes en Europe et dans le monde, de nature à mieux traiter ces problèmes.

Pour approfondir ces questions, il a creusé la piste d'outils pédagogiques, de boussoles, d'instruments qui permettraient de rendre plus accessibles les principes systémiques tels qu'ils pourraient s'appliquer à de nouvelles politiques de développement économique. En parallèle il s'agit de mieux comprendre les caractéristiques de quelques méthodes de traitement des problèmes complexes : gouvernance expérimentale, innovation par mission, R&D sociale, recherche action participative, design systémique, etc.

[Développeur-se-s économiques, quel-le-s acteur-ice-s de la transformation systémique êtes-vous ?](#)

#### Inspiration L'INNOVATION PAR MISSION DANS LE PROGRAMME HORIZON EUROPE

Doté de 100 milliards d'Euros, le futur programme de recherche européen Horizon Europe est pour la première fois organisé autour de grandes missions à horizon 2030, tel que l'objectif d'aider au moins 150 régions à devenir résilientes au changement climatique, restaurer nos océans et nos eaux, atteindre le nombre d'au moins 100 villes neutres sur le plan climatique... En matière de gestion des sols, Horizon Europe se donne comme objectif de créer 100 living labs pour mener la transition vers des sols sains d'ici 2030. Cette approche, appelée « innovation par mission », propose ainsi de pleinement déverrouiller le potentiel créatif et innovant de tous les acteurs impactés par ces défis (citoyen.ne.s, collectivités territoriales, entreprises, organismes de recherche, etc.). On retrouve cette approche par mission dans des programmes comme « Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée », ou encore « Territoires Zéro Déchets ».

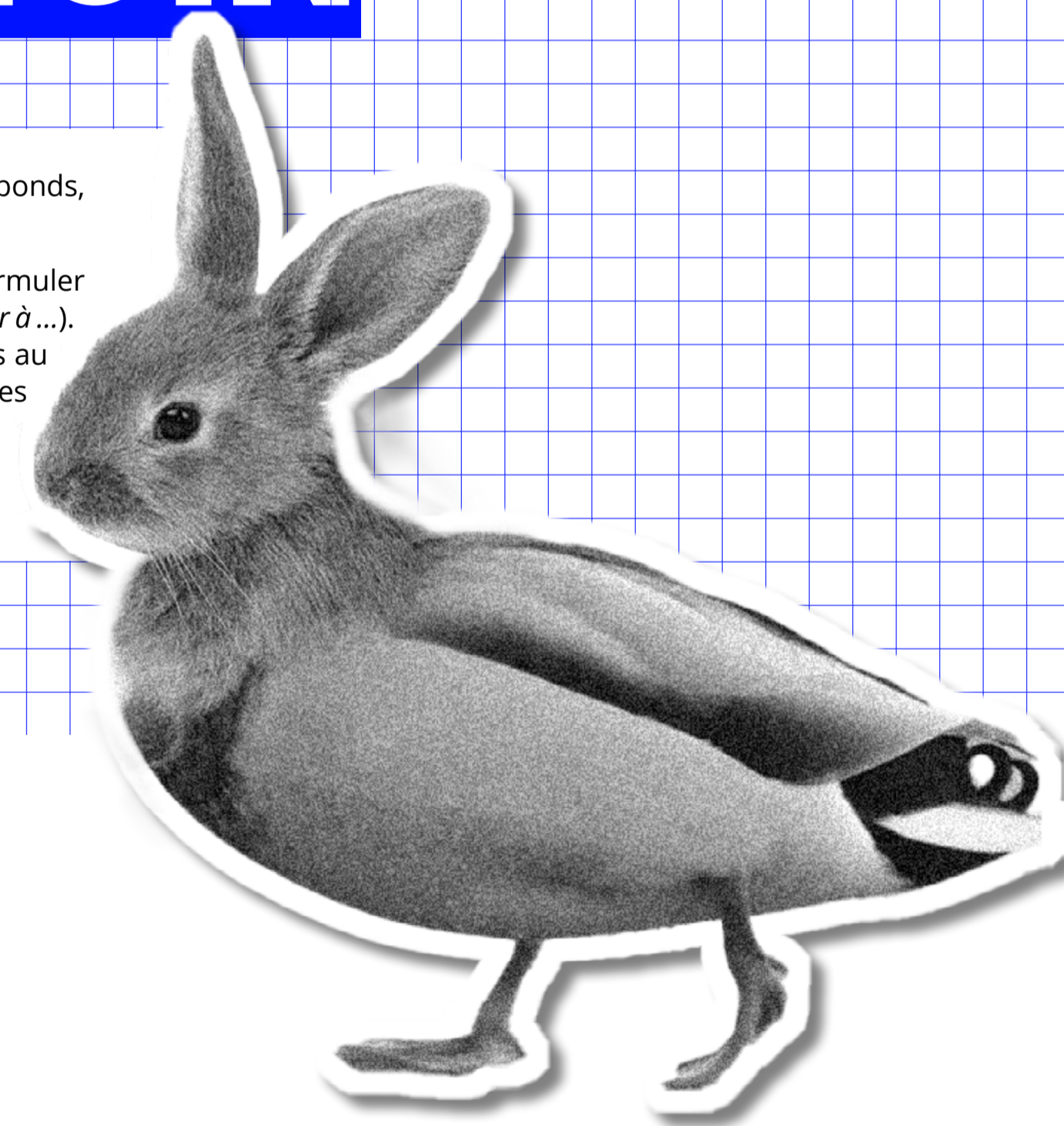


# 03. SIX PISTES D'EXPERIMENTATION, POUR ALLER PLUS LOIN

Pour ne pas en rester aux constats, par où faut-il commencer, comment agir, que transformer ? Ce sera l'enjeu de la seconde phase de Rebonds, qui démarrera en septembre 2024 avec une série d'expérimentations menées par les collectivités participantes.

Nous nous sommes appuyé·e·s sur les enseignements de l'enquête pour identifier des problèmes, des impensés, des leviers possibles, et formuler de nouvelles hypothèses (*ET Si... on faisait autrement ?*) et des idées concrètes pour tester leur pertinence et leur solidité (*ça pourrait ressembler à ...*). Ces idées ont été formulées à hauteur des agent·e·s engagé·e·s dans le programme, enrichies d'inspirations que nous avons rassemblées au fil de l'eau, *challengées* par les chercheur·se·s qui nous accompagnent. Celles qui sont présentées ici sont une étape de travail, puisqu'elles seront retravaillées par les collectivités qui se les approprieront, pour être un premier pas vers une bifurcation de leurs approches.

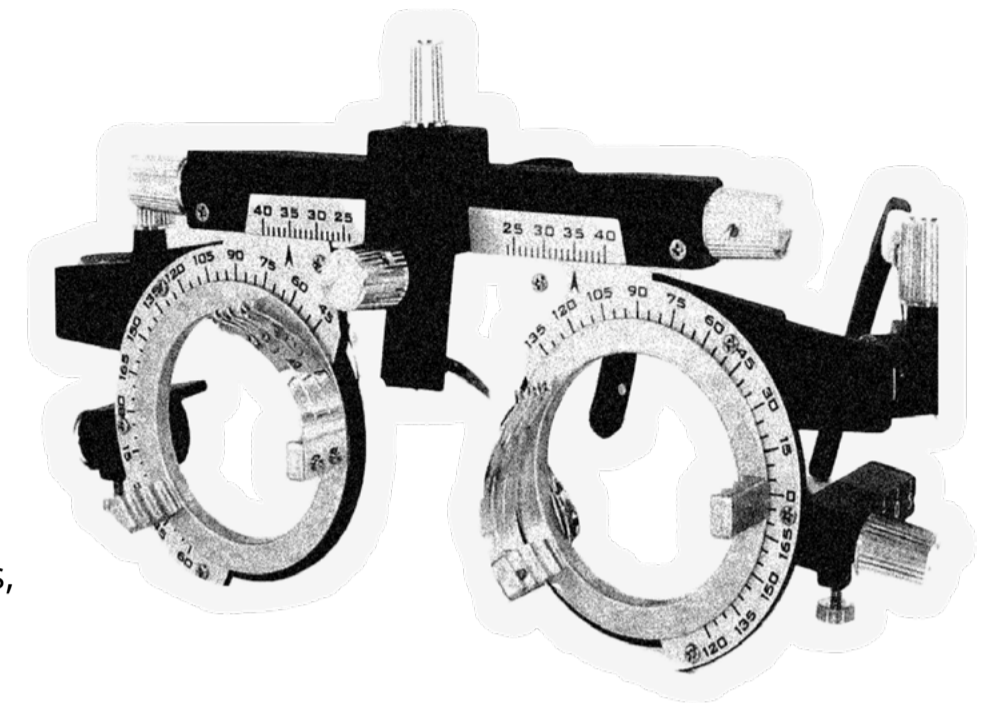
Nous vous engageons à les parcourir comme des sources d'inspiration, peut-être aurez-vous envie, vous aussi, d'en adopter certaines ?



## #Changer de lunettes

**S'APPUYER SUR L'ÉVALUATION POUR RE-THÉORISER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL**

Changer de modèle, c'est d'abord ré-inventer les concepts, cadres d'analyse et indicateurs qui orientent les priorités des politiques de développement économique locales. Leurs modes d'évaluation, aujourd'hui centrés sur les dispositifs, ne permettent pas de questionner leurs finalités et valeurs sous-jacentes (le plus souvent la création d'emplois et les logiques de ruissellement). Comment l'évaluation peut-elle aider à clarifier les visions, à historiciser les choix, à contre-codifier ces modèles dominants et en questionner les impacts ? Changer de modèle, ce n'est pas pour décorer ! Les évaluations sont également souvent mal connectées à la décision publique, on se concentre plus sur la mesure que sur son utilisation. Quels outils de traduction des enseignements des évaluations dans la décision publique inventer ? Changer de modèle, c'est enfin remettre de la démocratie dans les choix économiques du territoire : comment mieux associer acteur·trice·s économiques, société civile et citoyen·ne·s ?

**... ET SI ON THÉORISAIT MIEUX LES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?**

**LA FORMATION ACTION D'UN COLLECTIF** évaluateur·rice·s/développeur·euse·s économiques/responsables transition écologique/de l'action sociale d'un territoire à une nouvelle méthode de pilotage, pour co-produire la théorie de développement économique de la collectivité

. TEST .

**... ET SI ON DÉMOCRATISAIT L'ÉVALUATION DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?**

Pour débiter, un **FESTIVAL DE L'ÉCONOMIE** pour "déplier" le développement économique local de manière démocratique, ouvert au-delà de ses acteurs traditionnels et sur un mode informel. Un premier pas : un atelier pour écrire la « petite histoire du développement économique local », rassemblant quelques élu·e·s et agent·e·s locaux, acteurs économiques et représentant·e·s de la société civile, afin d'éclairer les faits marquants, les crises passées, les partis pris adoptés, les acteurs impliqués, et en tirer collectivement de nouveaux indicateurs pour l'avenir.

. TEST .

A un stade plus avancé, une **CONVENTION CITOYENNE ÉCONOMIQUE** qui consisterait à confier à une assemblée de citoyen·ne·s le soin de proposer, après une phase de travail et d'auditions, une série d'indicateurs et de mesures structurantes pour réorienter les politiques de développement économique locales vers un objectif de réduction des inégalités et de re-direction écologique. *Un premier pas* : une simulation de cette convention avec un petit groupe de personnes volontaires, pour vérifier la faisabilité et les modalités de mise en oeuvre.

**... ET SI ON FAISAIT RENTRER LES MODÈLES ALTERNATIFS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU COEUR DU RÉACTEUR ?**

Un **OUTIL PARTAGÉ** pour clarifier la vision et les choix, être plus intentionnel dans l'adéquation des dispositifs aux effets recherchés, apprendre à faire évoluer sa stratégie au fil du temps (V0, V1, V2, etc). *Un premier pas* : un atelier entre les développeur·euse·s économiques et les évaluateur·rice·s de territoires voisins ou faisant face à une problématique commune afin de partager leurs pratiques d'évaluation, se familiariser avec des outils pour être plus réflexif (*Les marqueurs à Nantes*, la *fleur de théorie de changement de Lindsay Cole*, etc.) et construire le cahier des charges du leur.

. TEST .



## #Porter de nouveaux récits

# DÉVELOPPER LA «LITTERACY ÉCONOMIQUE» DES ÉLU·E·S

Comment aider les élu.e.s à penser la bifurcation de leur territoire pour répondre aux défis écologiques et sociaux, à renouveler leur imaginaire économique, peser et débattre des différents chemins à suivre ? Si certain.e.s questionnent déjà le paradigme de la croissance et de l'attractivité, la vision portée demeure souvent conditionnée par le parcours professionnel de l'élu.e ou par des délégations pensées très en silos. Les « nouveaux modèles » doivent, pour être transformateurs et répondre à la complexité de chaque territoire, être combinés, portés de manière transversale, se traduire en choix (et renoncements), modes d'organisation, outils... Comment en développer une compréhension fine et partagée, entre élu.e-s et agent.e-s ? Dans un contexte où le développement économique est un sujet clivant et les rapports de force parfois déséquilibrés entre élu.e-s comme avec les acteurs du territoire, comment aider les plus convaincu.e-s à construire des alliances ?



### ... ET SI ON FORMAIT LES ÉLU·E·S AUX NOUVELLES APPROCHES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

TEST

Un **DISPOSITIF DE FORMATION AUX NOUVELLES APPROCHES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**, qui croiserait des élu.e.s et agent.e.s aux délégations diverses (économie, commande publique, aménagement urbain, transition, politique de la ville ...) pour aborder l'économie sous le prisme de plusieurs politiques publiques et questionner la «qualité économique» du territoire.

*Un premier pas* : un atelier avec quelques élu.e-s complices pour enquêter sur des « modèles » de développement économique orientés sur les besoins à long terme d'un territoire, afin d'en comprendre les partis pris, les incarnations, la manière dont ils viennent éclairer les enjeux économiques locaux, ce qu'ils impliqueraient pour chacune de leurs délégation. Le produit de sortie pourrait être une projection, sur la stratégie d'accueil des entreprises par exemple, de chacun de ces modèles afin d'en donner une incarnation concrète et de débattre des choix à opérer.

### ... ET SI ON AIDAIT LES ÉLU·E·S CONVAINCU·E·S D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME À AVOIR PLUS D'IMPACT SUR L'ORIENTATION DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

TEST

L'**OUTILLAGE D'ÉLU·E·S CONVAINCU·E·S** pour embarquer d'autres élu.e.s et décideur.euse.s locaux dans une lecture partagée des enjeux, priorisations et renoncement à orchestrer. *Un premier pas* : cartographier, avec quelques élu.e-s convaincu.e-s de collectifs différents, les pair.e-s à convaincre en priorité, et réfléchir aux arguments, formats et canaux d'influence les plus utiles.

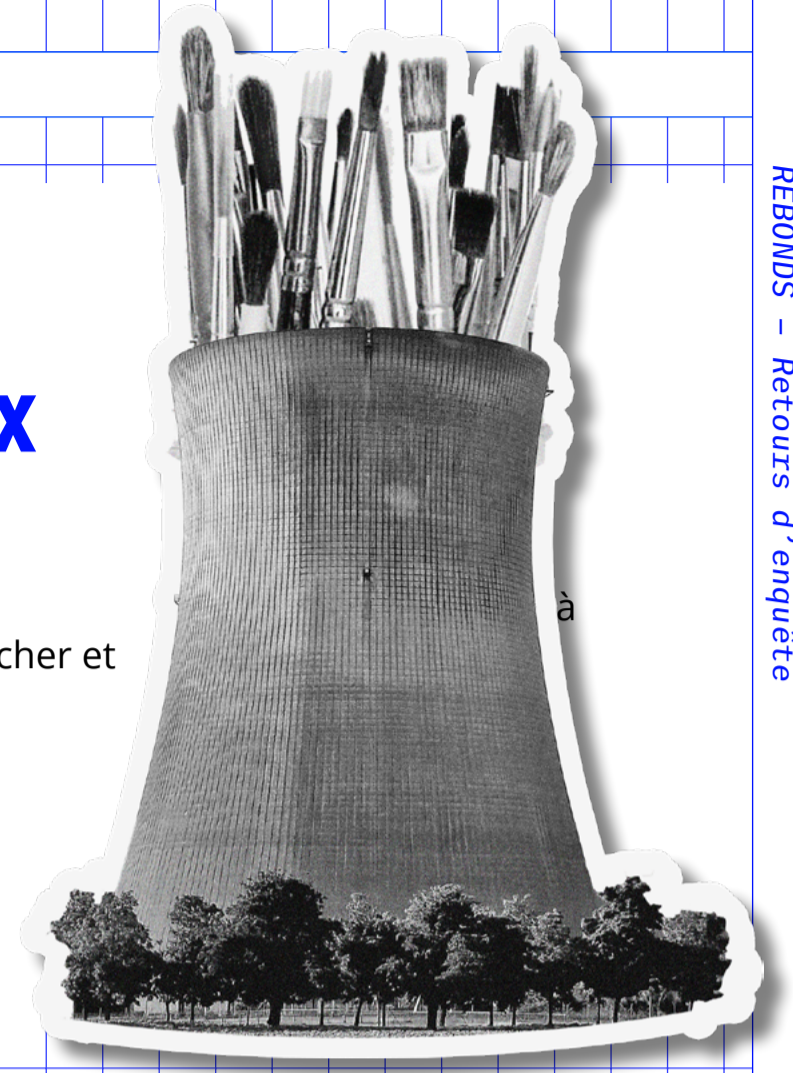


## #Retrouver du pouvoir d'agir

**RÉ-OUTILLER LES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE POUR MIEUX ACCÉLÉRER LA TRANSITION DES TPE/PME**

Si les grandes entreprises ont en interne la ressource pour penser la réduction de leur impact environnemental, leur résilience face aux crises, etc., les TPE /PME ont quant elles besoin d'un appui spécifique à la transition. Elles souffrent d'un manque de temps, de compétences internes, et se situent souvent hors des radars de la collectivité. Comment toucher et accompagner les entreprises qui en ont le plus besoin ?

Par ailleurs, le développement d'acteurs intermédiaires (consultant·e-s, expert·e-s des transitions) et réseaux d'entreprises tels que la Convention des entreprises pour le climat, le mouvement Impact France, etc., ainsi que l'émergence de la notion de responsabilité territoriale des entreprises, incarnent la diffusion d'une culture de l'engagement local des acteurs économiques... Comment donner à ces nouveaux acteurs plus de poids dans les choix politiques du territoire face aux instances classiques de représentation des entreprises notamment (CCI, chambres de l'agriculture, de l'artisanat, etc.) ?

**... ET SI ON S'APPUYAIT SUR DES ACTEURS INTERMÉDIAIRES/RÉSEAUX POUR MOBILISER ET ENGAGER LES ENTREPRISES DANS LES TRANSITIONS ?**

. TEST .

Une **CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT « AUGMENTÉE »** dans laquelle la collectivité jouerait un rôle, par exemple en mobilisant les TPE / PME du territoire afin qu'elles participent à ces parcours, ou en accompagnant, y compris financièrement, la mise en oeuvre de la feuille de route qui en découle.

**... ET SI ON PALLIAIT LE MANQUE D'INGÉNIERIE DE CERTAINS ACTEURS (ENTREPRISES ET PETITES COLLECTIVITÉS) POUR ENGAGER DES TRANSITIONS ?**

. TEST .

Une **FONCTION RSE/transition MUTUALISÉE** entre **TPE - PME**, en mobilisant par exemple les compétences présentes au sein de grandes entreprises du territoire pour proposer un mécénat collectif chez les plus petites.  
*Un premier pas :* Organiser un échange entre les responsables RSE d'une grande entreprise du territoire et quelques-uns de ses fournisseurs locaux afin de cerner leurs besoins en termes de transitions, et faire le cahier des charges d'une fonction mutualisée (besoins, formats, etc.).

**... ET SI ON OUTILLAIT UNE GOUVERNANCE PLUS COLLECTIVE ET OUVERTE DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE ?**

. TEST .

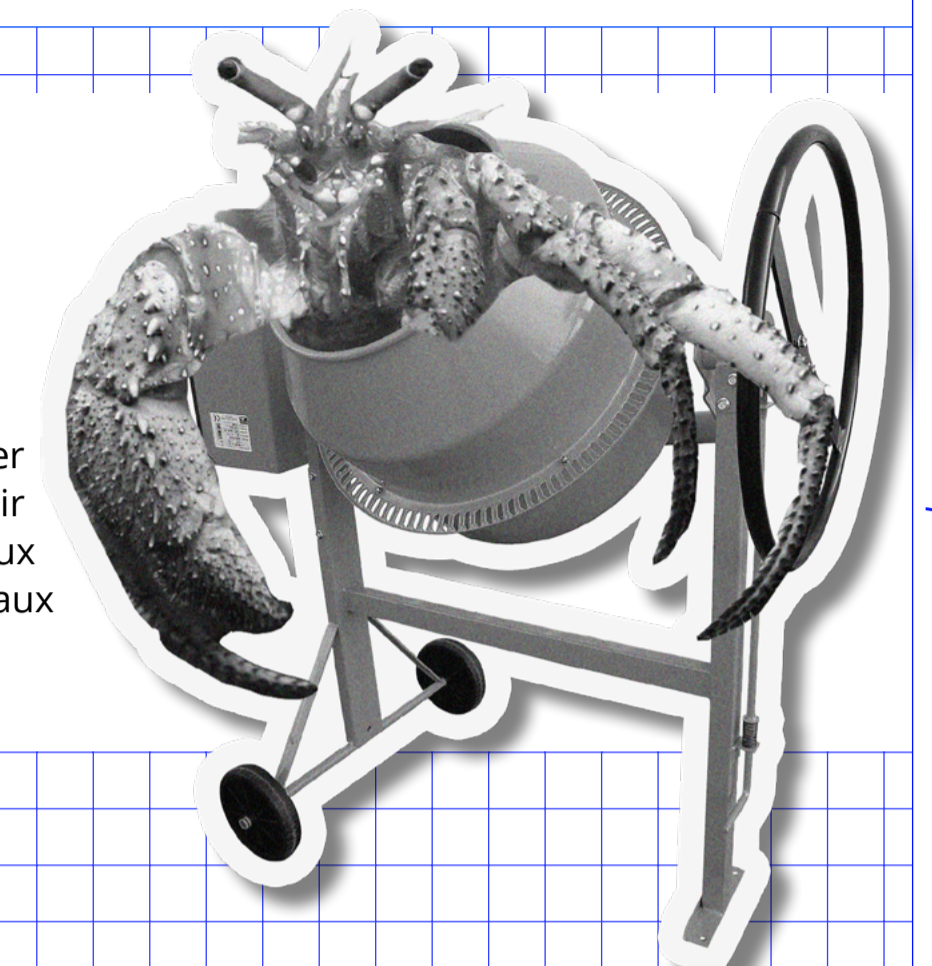
Une **"SHADOW" CCI** impliquant des réseaux et acteurs économiques engagés sur les sujets de transition, pensée sur le mode des "shadow" codir ou comex, comités de direction « parallèles » chargés d'apporter un regard neuf sur les décisions prises en comité de direction « officiel ».



## #Bifurquer (1)

# CONSTRUIRE UNE APPROCHE EN COMMUN DU FONCIER ET DE SES USAGES

En France, où l'aménagement et l'activité économique ont été particulièrement consommateurs d'espace, une gestion plus sobre du foncier est nécessaire. Comment retrouver une capacité de pilotage pour une utilisation plus rationnelle d'un foncier limité ? De quelle manière réguler la concurrence entre les différents usages des sols et promouvoir une culture de son aménagement et de sa gestion plus collective et économe ? Les Zones d'activités économiques (ZAE) peuvent ici représenter des laboratoires de nouveaux outils de maîtrise foncière (baux à construction, foncières, etc.), de construction de synergies entre entreprises et avec l'acteur public au service de la sobriété, voire de « nouveaux communs ».



... ET SI ON GÉRAIT UNE ZONE D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE COMME UN COMMUN ?

TEST

La **CONSTRUCTION DE LA CHARTE DE GESTION COLLECTIVE D'UNE ZAE** avec les entreprises implantées, la collectivité (services de gestion des eaux, PCAET, mobilité, déchets...). L'objectif serait de s'accorder et de s'engager sur des modes d'aménagement et de gestion vertueux, de donner envie de mutualiser des espaces et services et de créer une culture commune de sobriété et de coopération. L'élaboration permettrait de tester la motivation à travailler ensemble et les sujets de coopération les plus porteurs.

## #Bifurquer (2)

# RECONNECTER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AUX ENJEUX DE JUSTICE SOCIALE

Au sein des collectivités, la politique de développement économique est souvent déconnectée des questions d'insertion, de formation, d'aménagement, de politique de la ville, etc. Ces compétences sont pour certaines éclatées entre différents échelons de collectivités. Comment territorialiser la question sociale, adopter une approche plus systémique ?

Par ailleurs, la vision du développement économique est souvent centrée sur une économie définie par le haut, rare, internationale, qualifiée... faisant l'impasse par exemple sur l'économie présente (biens et services destinés aux ménages habitant ou fréquentant le territoire occasionnellement), l'économie métropolitaine ordinaire (services ordinaires destinés aux entreprises - logistique, transport, sécurité, BTP spécialisé, métiers de la transition - énergie, déchets, eau, ...), le champ de l'économie informelle... Cette économie locale représente pourtant un nombre important d'emplois non délocalisables, souvent moins qualifiés, un sas vers d'autres types d'emplois... et des acteurs économiques qui ont du mal à s'adapter aux transformations écologiques. Elle est cependant largement invisibilisée (l'appareil statistique, l'évaluation, s'y intéressent peu) et de fait mal considérée dans les politiques publiques.



... ET SI ON FAISAIT DE L'ÉCONOMIE ORDINAIRE LA PRIORITÉ DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

TEST

**CRÉER UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE DE L'ÉCONOMIE MÉTROPOLITAINE ORDINAIRE ENTRE LES ENTREPRISES D'UNE ZAE.** Il s'agirait de travailler avec les entreprises pour leur permettre de coopérer dans le processus de recrutement : partager les CV reçus, élaborer des fiches de poste communes, mutualiser des postes, et améliorer la qualité de l'emploi (déplacements, restauration, garde d'enfants, etc.). Ceci permettrait d'optimiser les processus de recrutement pour faire gagner du temps aux entreprises et aux salarié·e·s, d'améliorer les conditions de travail et de valoriser ces métiers.



## #Tisser des formes de réciprocité

# OBJECTIVER LES INTERDÉPENDANCES ET COOPÉRER ENTRE TERRITOIRES

Dans un système qui exacerbe l'opposition et la compétition entre territoires, montre un fractionnement des interlocuteurs et des programmes (Action Coeur de ville, Petites villes de demain, ...), repose sur des dispositifs de coopération inter-territoriaux souvent jugés trop lourds et rigides (contrats de réciprocités ...), comment tisser des formes de réciprocité et de coopération plus souples au service de la résilience ? Quelques pistes et besoins que nous avons relevés : le manque de cadre de dialogue souple, de temps, d'outils encourageant les synergies sur les sujets de transition et de justice sociale ; le besoin d'acculturer les élu·e·s pour penser l'économie à l'échelle d'un bassin de vie, de la dépendance à une ressource partagée, à un équipement, etc. ; la nécessité d'objectiver les complémentarités productives/territoriales, les transformations à l'oeuvre, pour les accompagner et les faire vivre sur le long terme ; l'identification de sujets de coopération plus faciles (l'alimentation) ou plus ardues (le foncier logistique).

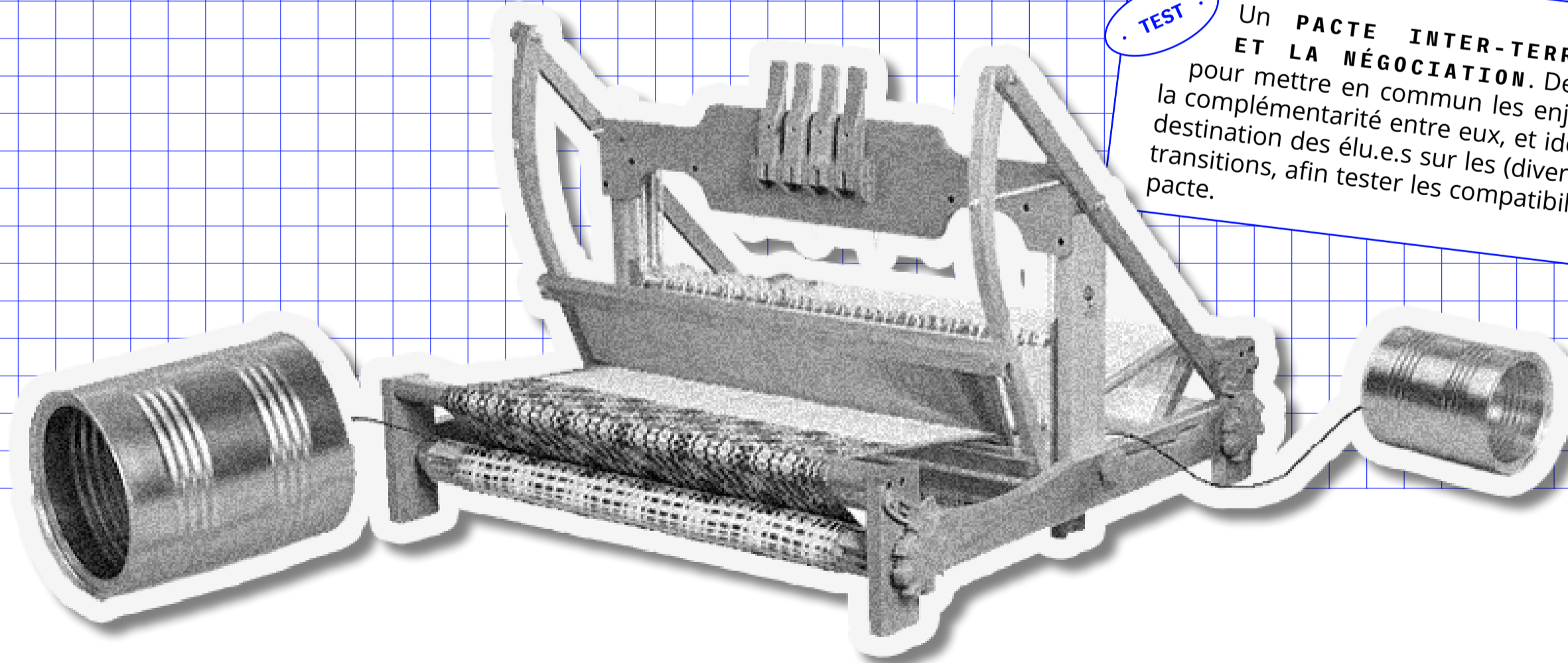
### ... ET SI ON DÉVELOPPAIT DES MÉTHODES D'ANALYSE ET DE REPRÉSENTATION DES INTERDÉPENDANCES TERRITORIALES ?

**UN DONUT INTER-TERRITORIAL**, construit avec les agences locales d'urbanisme, de développement économiques, Énergie-climat, et les services de deux collectivités voisines. Il s'agirait de construire une lecture partagée du territoire au prisme des limites planétaires, et de tester concrètement la disponibilité des données, le niveau de culture commune, la motivation à coopérer.

Pour aller plus loin, on pourrait travailler sur la traduction des données de flux matériels et immatériels entre deux territoires, permettant de qualifier leurs interdépendances et vulnérabilités, en un **OUTIL DE NÉGOCIATION ET D'AIDE À LA DÉCISION** afin d'aider les acteurs publics et privés locaux à accroître la résilience économique du territoire.

### ... ET SI ON CRÉAIT DES CADRES DE COOPÉRATION PLUS SOUPLES ET AGILES ?

**UN PACTE INTER-TERRITORIAL POUR FACILITER L'INTERCONNAISSANCE ET LA NÉGOCIATION**. Deux premiers pas dans ce sens : un arpentage élu·e·s / agent·e·s pour mettre en commun les enjeux de territoires proches ou similaires, vérifier l'hypothèse de la complémentarité entre eux, et identifier la bonne échelle de travail ; un atelier de controverses à destination des élu·e·s sur les (diverses) approches du développement économique au prisme des transitions, afin de tester les compatibilités / incompatibilités de visions et les sujets à prioriser dans le pacte.





# DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : L'HEURE DE LA METAMORPHOSE

Il n'y a ni norme ni obligation dans la conception et la mise en œuvre des stratégies territoriales de développement économique. Chaque métropole ou intercommunalité s'appuie sur les caractéristiques de son tissu entrepreneurial, sur son histoire commerciale, universitaire ou industrielle et sur le projet et les orientations de la collectivité. Il n'y a pas d'obligation ou presque (contrairement à des domaines comme l'assainissement ou les transports en commun), il n'y a pas de modèle(s) mais une double constante émerge depuis quelques années : comment proposer un projet de développement économique territorial qui concilie la création de valeur (emplois, entreprises, étudiants, touristes...) et la préservation des ressources (sol, matériaux, air, biodiversité...)? Et, par conséquent, quelle organisation (services, agences, gouvernance...) réinventer pour construire les coalitions, le récit et le projet partagé localement ?

○ Lionel Delbos, Conseiller Economie territoriale de France urbaine  
& Charlotte Sorrin-Descamps, Directrice générale adjointe d'Intercommunalités de France.



En décortiquant, en analysant et en thématissant pendant un an ces interrogations, les partenaires du programme REBONDS ont permis l'émergence de quelques lignes transversales qu'il convient maintenant d'approfondir et de valider par l'expérience :

- ◇ La mécanique originelle du développement local (attirer des talents et développer les entreprises du territoire, créer ainsi de nouvelles ressources fiscales, les investir dans les services rendus à toute la population et dans la régénération environnementale du territoire) se heurte à un double écueil : la perte de l'autonomie fiscale territoriale (les collectivités ne sont plus directement « intéressées » au développement économique local) ; l'épuisement des ressources et les frictions provoquées par le logiciel de l'attractivité (saturation de certains espaces urbains, surtourisme, crise du logement, accès à certains services dont la santé...),
- ◇ Face à la tension provoquée par ces deux obstacles, l'autonomie voire l'indépendance revendiquées des équipes en charge du développement économique ne tiennent plus. D'une approche « surplombante », bras armé de la mondialisation voire de la désintermédiation de l'économie, les organisations engagent leur mue en devenant progressivement parties prenantes de démarches territoriales plus transversales ; elles s'impliquent dans l'écriture des documents d'urbanisme, s'intéressent aux stratégies de mobilités ou se plongent, via l'économie circulaire notamment, dans les politiques locales de collecte et traitement des matériaux et dans les modalités d'approvisionnement des entreprises,
- ◇ A ce titre, l'emprise des problématiques de logement symbolise cette nouvelle empathie territoriale des acteurs du développement économique ; les attractivités croisées d'un employeur (ou d'une université) et d'un territoire sont intimement liées à la capacité à proposer

une offre de logement en phase avec les caractéristiques du bassin d'emploi ; les entrepreneurs eux-mêmes se mobilisent sur ce sujet,

- ◇ Au-delà, la « question sociale » ou, plus positivement, la « responsabilité territoriale des entreprises » deviennent des sujets structurants dont les collectivités ne peuvent se tenir éloignées : l'engagement territorial de l'entreprise redevient un marqueur fort de la marque employeur, les intercommunalités doivent être en capacité d'accompagner les entrepreneurs et des salariés qui veulent jouer cette carte,
- ◇ Concomitamment à la crise du logement, les tensions récentes sur le marché de l'emploi mettent les DRH au cœur des stratégies économiques locales : la capacité à former, attirer et retenir les talents est devenue une thématique à part entière des stratégies locales de développement ; travailler au quotidien avec les acteurs de la formation caractérise les équipes les plus engagées dans les mutations du métier de développeur économique territorial ; plus globalement, le continuum insertion – formation – emploi – relations entreprises est l'un des plus puissants vecteurs de transformation de l'action publique locale économique,
- ◇ Face à un contexte géopolitique et climatique présentant durablement un fort niveau d'incertitude, la collectivité doit pouvoir rassurer les entrepreneurs ; les territoires en capacité de travailler au « dérisquage » des activités qu'ils hébergent (approvisionnement en eau, gestion raisonnée des déchets, prévention contre les risques climatiques...) et à organiser une gestion partagée des crises (écologiques, climatiques mais aussi sociétales) devraient pouvoir bénéficier des formes émergentes d'attractivité,

Enfin, et c'est essentiel voire central, la grande mutation actuelle du développement économique territorial réside dans sa capacité à s'affranchir des périmètres institutionnels (synergies et coalitions à bâtir avec les autres échelons de collectivités, les régions notamment) et géographiques : la mise progressive en circularité des économies (production, alimentation, gestion des ressources...) rend encore plus indispensables les coopérations inter-territoriales où les espaces urbains et les espaces ruraux travaillent à égalité à la construction d'écosystèmes économiques résilients. C'est aussi un enjeu sociétal.

**L'appropriation de cette évolution du développement économique territorial passera aussi par les élu.e.s, et leur capacité à mieux la faire partager en interne, dans le cœur du réacteur politico-administratif.**



# DES SERVICES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE POUR DEMAIN, EN CINQ ARCHETYPES

A quoi ressembleraient les services de développement économique de collectivités qui auraient fait le choix d'une bifurcation forte de leur approche de l'économie au service de finalités écologiques et sociales ? Nous tentons ici de pousser plus loin les curseurs de nouvelles priorités : l'accompagnement à la réduction de l'impact environnemental; la transition des modèles d'activités; la concentration sur une économie «ordinaire», fondamentale si l'on souhaite développer une économie plus inclusive ? ...

Nous grossissons aussi le trait de modes d'organisation du développement économique, pour faire écho aux questions qui ont émaillé notre enquête : fortement transversale ou très resserrée, externalisée ou sous la forme d'une task force multi-compétences, etc.

Cet exercice, fruit d'un travail créatif réalisé par La 27e Région, est aussi l'occasion de vous partager quelques pépites qui nous ont inspirées dans cette première phase de Rebonds. Nous vous conseillons de l'utiliser pour nourrir vos réflexions sur vos futures stratégies ou la réorganisation de vos missions. Commencez par exemple par lire les fictions individuellement, partagez ensuite collectivement vos impressions puis rédigez votre propre fiction...



# #1 LE BIFURCATEUR (ÉCOLOGIQUE)

## Vision :

Le **BIFURCATEUR** aide les TPE et PME de son territoire à réduire leur empreinte environnementale en travaillant sur leur consommation énergétique, leurs choix de mobilité, de production, etc. ; il appuie la transition de leur modèle en travaillant à la redirection des activités les plus extractives, anticipe avec elles l'impact des crises sur leur organisation et sur le territoire. Pour cela, il adopte un rôle d'observatoire, d'influenceur et d'orientation des entreprises. Prenant acte de la diversité des compétences nécessaires, l'accompagnement est délégué aux professionnel.le.s locaux du conseil et de la transition, avec lequel le **BIFURCATEUR** travaille pour monter en qualité, anticiper les besoins et animer une R&D collective.

## Modalités :

Sur le volet observation / médiation, son travail consiste d'une part à cartographier la « toile économique » du territoire pour bien comprendre les interdépendances et les besoins ; d'autre part à s'assurer de la compatibilité et de l'ergonomie des données écologiques et économiques existantes produites par les diverses agences pour le territoire (agences d'urbanisme, agences locales de l'énergie et du climat, Cerema, etc.), afin qu'elles puissent contribuer au choix des entreprises et à la priorisation des projets appuyés par la collectivité.

Le **BIFURCATEUR** est une interface pour les entreprises, qu'il oriente vers l'offre d'accompagnement et de financement disponible. Il prend par exemple en charge la participation aux parcours des Conventions des Entreprises pour le Climat (CEC), des formations et coachings à destination des collaborateurs et collaboratrices, soutient les programmes « Redirection » ou « Intrapreneurs et intrapreneuses de la transition », ou encore met à disposition des moyens matériels et numériques utiles aux transitions (logiciels libres, accès à des fablabs, etc.).

Quant aux activités d'accompagnement proprement dites, elles sont déléguées aux professionnel.le.s locaux du champ du conseil et de la transition ; le **BIFURCATEUR** anime ce réseau en proposant régulièrement les « Journées au vert » : des échanges de pratiques, un cadre pour créer des outils et dispositifs d'accompagnement open source, etc. Il porte également les projets de R&D du secteur (binômes praticien.ne-s-chercheur.euse-s, etc.) pour monter en qualité collectivement.

Le **BIFURCATEUR** mène enfin un travail de mobilisation des partenaires des entreprises pour mieux appuyer leur effort de transition. Par exemple, il a récemment convaincu plusieurs banques de l'intérêt de la mise en place d'un prêt à impact social et environnemental local (qui permet de bonifier les taux d'intérêts des entreprises en fonction de leur contribution à l'habitabilité du territoire), et d'une relocalisation de l'épargne locale au service de projets locaux de transition. Le territoire est également le terrain d'expérimentation d'une fiscalité des entreprises conditionnée aux objectifs de développement durable.

## C'est déjà (un peu) là :

- ◇ *La Fabrique des transitions ;*
- ◇ *Le programme RELIEF pour aider les entreprises à innover dans leur modèles économique ;*
- ◇ *L'AMI accélérer la transformation des entreprises de Lille Métropole ;*
- ◇ *Une fiscalité des entreprises indexée sur les objectifs de développement durable, dans la région de Biscay au Pays basque espagnol.*

## Là où ça pique :

Le **BIFURCATEUR** traduit une logique très servicielle de la politique de développement économique de la collectivité, sans véritable transformation de la gouvernance économique, en interne comme à l'échelle territoriale. L'externalisation de l'accompagnement, si elle permet une diversification des compétences et le renforcement du secteur du conseil aux transitions, présente le risque d'une perte de compétences en interne et de éloignement du terrain des développeur.euse.s économique, préjudiciable à terme pour la pertinence des politiques publiques.



# #2 L'AGREGATEUR

## Vision :

L'AGREGATEUR conduit la stratégie de développement économique de la collectivité en transversalité. Il permet ainsi de dépasser les silos de l'organisation et d'agréger des expertises au service d'une approche systémique du soutien à la transition de l'économie locale.

## Modalités :

Directement rattaché au DGS, l'AGREGATEUR est composé de développeur·euse·s, d'acheteur·euse·s, de chargé·e·s de mission aménagement et emploi/insertion et d'évaluateur·rice·s. Ils et elles forment des équipages pluri-expertises mobilisés autour de chantiers thématiques pluriannuels (économie ordinaire & transition, économie territoriale & biodiversité, redirection touristique, faire vivre les sols...) et/ou interviennent dans une logique territorialisée à l'échelle des différents bassins de vie du territoire.

L'AGREGATEUR a développé des méthodes et outils de pilotage adaptés à la vision systémique et intégrée du développement économique qu'il incarne : diagnostics et enquêtes collectives, donuts thématiques et territorialisés, feuilles de route co-construites, co-évaluations, etc. Un effort a également été porté sur l'uniformisation et la convergence de documents stratégiques qui étaient auparavant élaborés de manière cloisonnée (stratégie de développement économique, SPASER, PLIE ...)

Pour clarifier le partage des rôles, des responsabilités de chacun.e et fluidifier les coopérations au sein de la délégation, tous·te·s ses agent·e·s ont été formé·e·s aux méthodes de gouvernance partagée inspirées de l'holocratie et organisent des temps réguliers de co-développement.

L'AGREGATEUR anime également une task force qui, immergée sous la forme de résidences de 6 à 8 mois au sein de services de la collectivité (eau, déchets, urbanisme, etc.), permet d'accélérer des projets sous le prisme de la transition économique.

## C'est déjà (un peu) là :

- ◇ Les travaux sur la mission orientée innovation pour penser les politiques publiques autour de grandes missions, sous-tendue par une dynamique d'innovation intersectorielle, inter-acteurs et bottom-up ;
- ◇ La maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi de Lyon ;
- ◇ L'Eurométropole de Strasbourg, où la direction du développement économique fait partie d'une DGA qui regroupe aussi l'aménagement et les services urbains.

## Là où ça pique :

- La complexité du pilotage politique (un.e ou plusieurs élu·e·s ?);
- Le temps long nécessaire à l'acculturation et à la formation des agent·e·s à ce nouveau mode d'organisation et de travail.

# #3 LA CONCIERGERIE INTER-COLLECTIVITES

## Vision :

**LA CONCIERGERIE** permet à des collectivités d'un même territoire de mutualiser des ressources essentielles à la transition économique et de se donner ainsi collectivement les moyens pour un développement local plus ambitieux et plus coopératif.

## Modalités :

Pour renforcer leurs capacités d'action et mieux répondre aux enjeux écologiques et sociaux, les intercommunalités du territoire ont décidé de mutualiser au sein de **LA CONCIERGERIE** des ressources clés d'ingénierie, que chacune n'a pas les moyens d'acquérir en propre et qui gagnent à être mises en commun à une échelle plus large. **LA CONCIERGERIE** met ainsi en oeuvre une forme de diplomatie qui permet d'éviter la concurrence entre collectivités pour s'attirer des compétences « rares », mais aussi une approche pragmatique pour limiter l'externalisation de ces capacités essentielles vers le secteur du conseil.

A la suite d'immersions croisées et d'un diagnostic partagé conduit par un collectif réunissant des élu.e.s et des technicien.ne.s, mais aussi des acteurs économiques du territoire, les intercommunalités membres ont décidé de partager dans un premier temps des outils et des expertises d'observation et de collecte de données, d'évaluation du bien-être territorial, de formation-action à la transition économique, mais aussi de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ou de facilitation de clauses sociales.

Elles contribuent chacune à hauteur de leurs moyens à ce dispositif de mutualisation qui a permis, au fil des années, d'accroître l'interconnaissance entre les équipes de collectivités voisines et de faire naître des nouvelles pratiques de coopération et de nouveaux projets collectifs plus ambitieux à l'échelle du territoire, au bénéfice de ses entreprises et de ses travailleur.euse.s. Pour faciliter cet effort de mutualisation et sécuriser le « prêt » d'agent-e.s entre ses membres, la conciergerie s'est dotée depuis peu d'un statut et d'une gouvernance ad hoc.

## C'est déjà (un peu) là :

- ◇ Les agences de développement économique des Régions Pays de la Loire ou Occitanie - qui font déjà un travail de mutualisation de compétences ; la métropole de Toulouse qui met des développeur.euse.s économiques à disposition de communes limitrophes, dans une logique d'apprentissage mutuel ;
- ◇ Les réseaux d'entraide et de mutualisation comme REVMED, un réseau d'entraide pour l'évaluation entre collectivités méditerranéennes (mutualisation des expertises, réalisation d'évaluations communes) ;
- ◇ Les chef.fe.s de projets Territoires d'industries mutualisées entre les collectivités réunies dans une même candidature.



# #4 L'ÉPAULETTE DE L'ÉCONOMIE ORDINAIRE

## Vision :

**L'ÉPAULETTE** prend le contrepied du soutien à une économie mondialisée et centrée sur l'attractivité, en faisant le choix de renforcer les actions menées en faveur des secteurs d'activité qui répondent aux besoins des habitant.e.s et des entreprises du territoire. Ses efforts portent donc sur l'accompagnement des acteurs de l'économie présentielle, de l'économie métropolitaine ordinaire, et le champ de l'économie informelle, qui représentent un nombre important d'emplois non-délocalisables. **L'ÉPAULETTE** travaille à la revalorisation et au renforcement de cette économie locale et accompagne ses acteurs, qui ne disposent pas de l'ingénierie et des ressources nécessaires, vers la réduction de leur impact environnemental.

## Modalités :

**L'ÉPAULETTE** porte cette stratégie au sein d'une maison de l'économie et de l'emploi qui articule les compétences de formation, insertion, emploi, politique de la ville, etc.

Pour pallier la méconnaissance de pans de l'économie souvent invisibilisés, **L'ÉPAULETTE** travaille sur la collecte de données, les compétences et la posture de ses agent.e.s : formations immersions ou « vis ma vie » auprès d'acteurs de l'économie ordinaire, bureaux délocalisés au sein de plateformes logistiques, etc. Pour entrer en contact avec eux, **L'ÉPAULETTE** s'appuie aussi sur de grosses entreprises du territoire intéressées par le développement d'un tissu de fournisseurs locaux plus qualitatifs. Elle a également organisé une campagne de communication pour valoriser les métiers de l'économie informelle, et leur contribution à la qualité économique et sociale du territoire.

L'accompagnement proposé par **L'ÉPAULETTE** à ces entreprises vise à consolider leurs modèles économiques et à réduire leur impact environnemental, à faire émerger des activités susceptibles de contribuer à la transition du territoire... mais aussi à améliorer la qualité de l'emploi et les parcours des personnes et à porter des modèles d'entreprises plus émancipateurs (coopératifs par exemple).

**L'ÉPAULETTE** mobilise à ces fins le levier de la commande publique (sourcing d'acteurs locaux, accompagnement à l'émergence d'activités pour répondre aux besoins des acteurs publics locaux en alimentation, nettoyage, etc.), du foncier (mise à disposition de locaux, etc.) et l'appui à la mutualisation entre entreprises afin de faciliter le recrutement et de garantir des conditions d'emploi décentes.

## C'est déjà (un peu) là :

- ▣ [Territoires zéro chômeurs de longue durée, Le revenu de transition écologique expérimenté par la Fondation Zoein ;](#)
- ▣ [Le Community Wealth Building à Preston ou Cleveland, et son pilier dédié à l'économie coopérative et l'emploi équitable.](#)

## Là où ça pique :

- La difficulté de mobiliser les petites entreprises ;
- L'incompréhension et l'opposition de certain.e.s entrepreneur.euse.s aux réglementations écologiques ;
- Le temps nécessaire à construire un alignement de vision et des rituels de coopération entre les divers échelons du territoire (communes, intercommunalités, départements, régions) ;
- Attention à ne pas cantonner ce modèle et de ces priorités aux territoires en grande difficulté, par opposition aux territoires mieux dotés qui pourraient continuer à diversifier leur tissu économique.

# #5 LA MUTUELLE DES COMMUNS

## Vision

Le contexte de crise écologique, sociale et politique met en péril le développement du territoire et fragilise les acteurs économiques, notamment les plus petits : fortes tensions sur les ressources, difficultés de recrutement, diminution de la capacité à prendre des risques et à projeter un modèle sur le long terme, etc. La collectivité a donc ré-orienté ses politiques publiques au service de la préservation collective de l'habitabilité du territoire. **LA MUTUELLE DES COMMUNS** travaille dans ce sens avec les acteurs économiques pour dessiner des instances de négociation et d'alliance, anticiper les conflits, contribuer à fabriquer des coopérations, préserver les ressources matérielles et immatérielles clés du territoire. Elle répond ainsi à leur besoin de dé-risquer leur activité, en apportant une garantie, une protection, voire une assurance, reposant sur l'engagement collectif.

## Modalités

**LA MUTUELLE DES COMMUNS** co-anime la démarche d'identification des communs dont dépend le territoire : eau, sols, semences agricoles, logiciels libres.. mais aussi mobilité, bonne gouvernance, bien-être des habitant·e·s, etc. Elle contribue à l'émergence de gouvernances dédiées (inventaire et délimitation de la ressource, création des mécanismes de décision et de gestion, etc.), organise la participation des acteurs économiques aux côtés d'acteurs de la société civile et/ou de la recherche, en se faisant médiateur d'un espace de discussion paritaire.

Pour engager les entreprises dans cette dynamique, les agent.e.s ont musclé leurs compétences de facilitation, de mobilisation, de gestion des conflictualités ; ils et elles s'appuient également sur les services RSE des entreprises pour identifier leurs possibles contributions aux communs (ressources à partager, mise à disposition de temps salarié, etc.). **LA MUTUELLE DES COMMUNS** a aussi convaincu certains assureurs d'inscrire dans les contrats la préservation des communs du territoire comme gage d'anticipation des risques et d'investissements durables.

**LA MUTUELLE DES COMMUNS** pilote en particulier la démarche de Zone d'activité économique (ZAE) en commun. Elle s'est inspirée des Community land trusts belges pour créer une foncière territoriale, organisée et financée sous la forme d'un partenariat public-privé-citoyen. Celle-ci rachète du foncier pour en garder une maîtrise de long terme tout en donnant la possibilité à une diversité d'entreprises d'acquérir le droit de construire en s'impliquant dans une gestion collective et sobre de la zone. L'instance de gouvernance, composée de représentant·e·s des entreprises, de travailleur·euse·s, de la collectivité, des riverain·e·s, des agences locales d'urbanisme et énergie-climat, dessine les chantiers communs et propose des projets concrets dans une optique de sobriété (partage de locaux, mutualisation de postes, etc.)

## C'est déjà (un peu) là :

- ◇ Les villes cherchant à prendre le relais d'assureurs qui se désengagent de certains territoires, les risques y étant considérés comme trop élevés ;
- ◇ La Fondation pour les terrains industriels de Genève constituée pour permettre à l'acteur public de garder la maîtrise foncière à long terme, tout en donnant la possibilité à une entreprise d'acquérir le droit de construire et d'opérer un bâtiment, en s'engageant sur plusieurs conditions de gestion et de retour au terme du contrat ;
- ◇ L'Observatoire de l'eau de Terrassa, une instance multipartite pour monter en compétence collectivement et transformer la culture locale vers une gestion plus sobre de l'eau, dotée d'un budget et d'un droit d'influence auprès de la municipalité ;
- ◇ En Afrique du Sud, « Re-Imagined National Industrial Park », la conception d'une zone d'activité industrielle avec les acteurs économiques et les riverain.e.s, avec la mutualisation de certains coûts et services, la création de grilles de montée en maturité du projet, etc.

## Là où ça pique :

- L'engagement / l'élargissement des acteurs impliqués : Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à identifier leur vulnérabilité, ou celles d'acteurs dont elles dépendent, face aux crises, est-ce suffisant pour les inciter à prendre soin, dans la durée, de communs territoriaux ?
- La difficulté à incarner une gouvernance collective dans des projets concrets : comment dessiner des formes et des instances qui soient également sobres en temps et énergie, pour des entreprises, notamment TPE et PME, dont les freins principaux sont la disponibilité et les ressources ?



# DEVELOPPEUR·SE·S ECONOMIQUES, QUELS ACTEURS·TRICES DE TRANSFORMATION SYSTEMIQUE ETES-VOUS ?

La transition écologique et sociale appelle une approche plus systémique du développement économique. Où en êtes-vous dans ce domaine et comment vous positionnez-vous en tant qu'équipe en charge de l'économie ? Pour le savoir, répondez aux questions suivantes et reportez-vous aux résultats (une seule réponse par question). Proposez ensuite à un groupe de collègues, agents ou élu.e.s concerné.e.s de faire de même et comparez vos résultats.

## 1. Vision

Votre collectivité souhaite porter une nouvelle vision du développement économique à l'heure de la transition écologique et sociale

- ✦ Cette vision peine à exister, elle est trop peu perceptible ou bien faiblement partagée
- ★ Cette vision est clairement théorisée, sa mise en œuvre est concrète et l'ensemble est régulièrement actualisé
- ✦ Cette vision est claire, mais les moyens de l'atteindre sont insuffisants ou bien en silos

## 2. Évaluation

Votre collectivité vient de soutenir un projet de filière sur le thème des circuits courts alimentaires. A quoi devrait ressembler le succès de ce projet selon vous ?

- ✦ Les activités prévues auront été mises en place
- ★ Des objectifs prédéfinis auront été atteints
- ✦ Des progrès pourront être observés en faveur d'un changement du système alimentaire, à partir d'activités ou d'objectifs qui n'avaient pas forcément été prévus à l'origine

## 3. Feed-back

Vous êtes sur le point de lancer une grande initiative pour inciter les petites entreprises à conduire une transition plus inclusive.

- ✦ Vous co-créez votre stratégie avec les entreprises soutenues
- ★ Vous utilisez les retours que vous recevez de la part des entreprises, mais sans nécessairement les associer à votre stratégie
- ✦ Vous développez votre stratégie, sans attendre de retours des entreprises concernées

## 4. Coopération interne

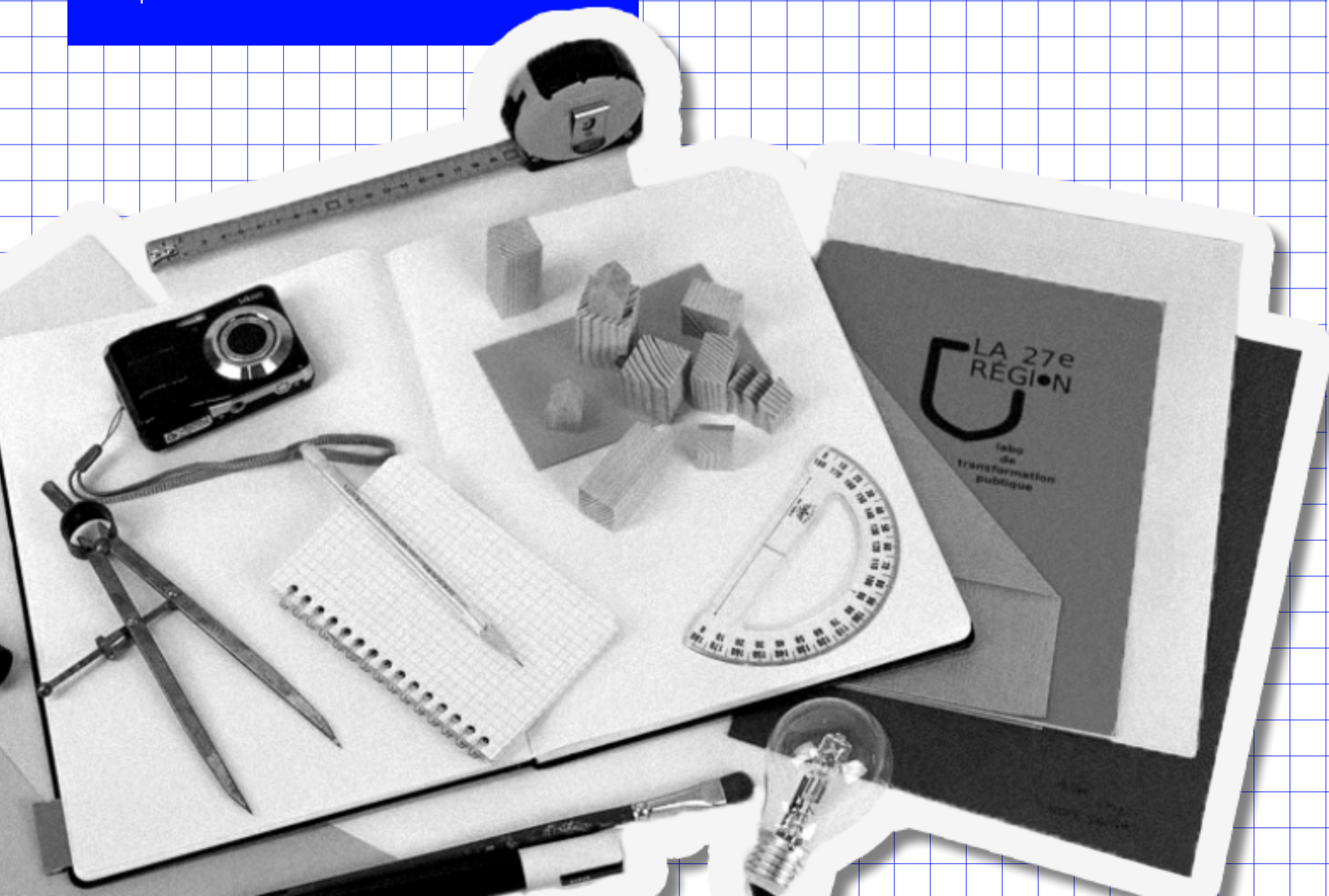
Au sein de votre collectivité, avec combien d'équipes en charge d'autres politiques publiques (par exemple transition écologique, social, urbanisme, logement, marchés publics, etc.) avez-vous déjà coopéré ?

- ✦ Avec trois à quatre autres équipes
- ★ Avec au moins cinq équipes et plus
- ✦ Avec une à deux autres équipes

## 5. Coopération externe

Il arrive que votre collectivité soit sollicitée pour soutenir des initiatives visant à renforcer des réseaux d'acteurs économiques, notamment en matière de transition écologique et/ou d'inclusion sociale.

- ✦ Il vous arrive de soutenir ce genre de projet
- ★ Vous soutenez fréquemment ce genre de projet et vous en êtes parfois à l'initiative
- ✦ Vous ne soutenez pas ce genre de projet





## 6. Conflictualité

Un nouveau projet d'implantation industrielle crée des tensions

- ✦ La collectivité est volontaire pour animer le débat mais n'est pas correctement équipée pour le faire aboutir
- ★ La collectivité a anticipé un cadre et des méthodes pour prendre en charge ce débat et faire évoluer les positions
- ✦ La collectivité n'est pas volontaire pour porter le débat

## 7. Inter-territorialité

Une coopération se met en place entre une petite intercommunalité et la grande métropole voisine

- ✦ Vous proposez de réunir des données témoignant des interdépendances entre vos territoires (flux d'énergie, mobilité, emploi...)
- ★ Vous proposez la mise en place d'un contrat de réciprocité
- ✦ Vous proposez la création cellule mutualisée d'appui à la transition économique et sociale entre vos collectivités

## 8. Compétences

La complexité des enjeux liés à transition écologique implique de nouvelles compétences chez les agents, par exemple la conduite de grands projets inter-acteurs ou le traitement des conflits d'usages.

- ✦ Dans votre collectivité, les équipes sont en mesure de porter des projets d'amélioration et de simplification (par exemple d'un service d'aides aux entreprises)
- ★ Dans votre collectivité, les compétences existent pour porter ou prendre part à des enjeux de grande envergure, aux enjeux entremêlés et inter-acteurs
- ✦ Vos équipes sont conscientes du niveau de complexité de certains problèmes (par exemple liés à la rénovation énergétique), mais il leur est difficile de les aborder

## 9. Formation

Vous êtes chargé.e d'organiser une formation pour ouvrir les élu.e.s de votre collectivité à d'autres approches du développement économique. Votre choix se porte vers :

- ✦ Une formation sur la justice climatique dans les projets économiques
- ★ Une formation sur la responsabilité sociale des entreprises
- ✦ Une formation sur l'économie régénérative

# RESULTATS

### Une majorité de ✦

Avec Rebonds, vous êtes dans le bon programme pour avancer ! Dans [ce petit livret](#), la sociologue Isabelle Arpin explique en quoi le dérèglement climatique fait partie d'une nouvelle variété de problèmes « sournois » (« wicked problems ») qui appellent des approches plus systémiques, c'est à dire prenant mieux en compte la nature entremêlée des problèmes.

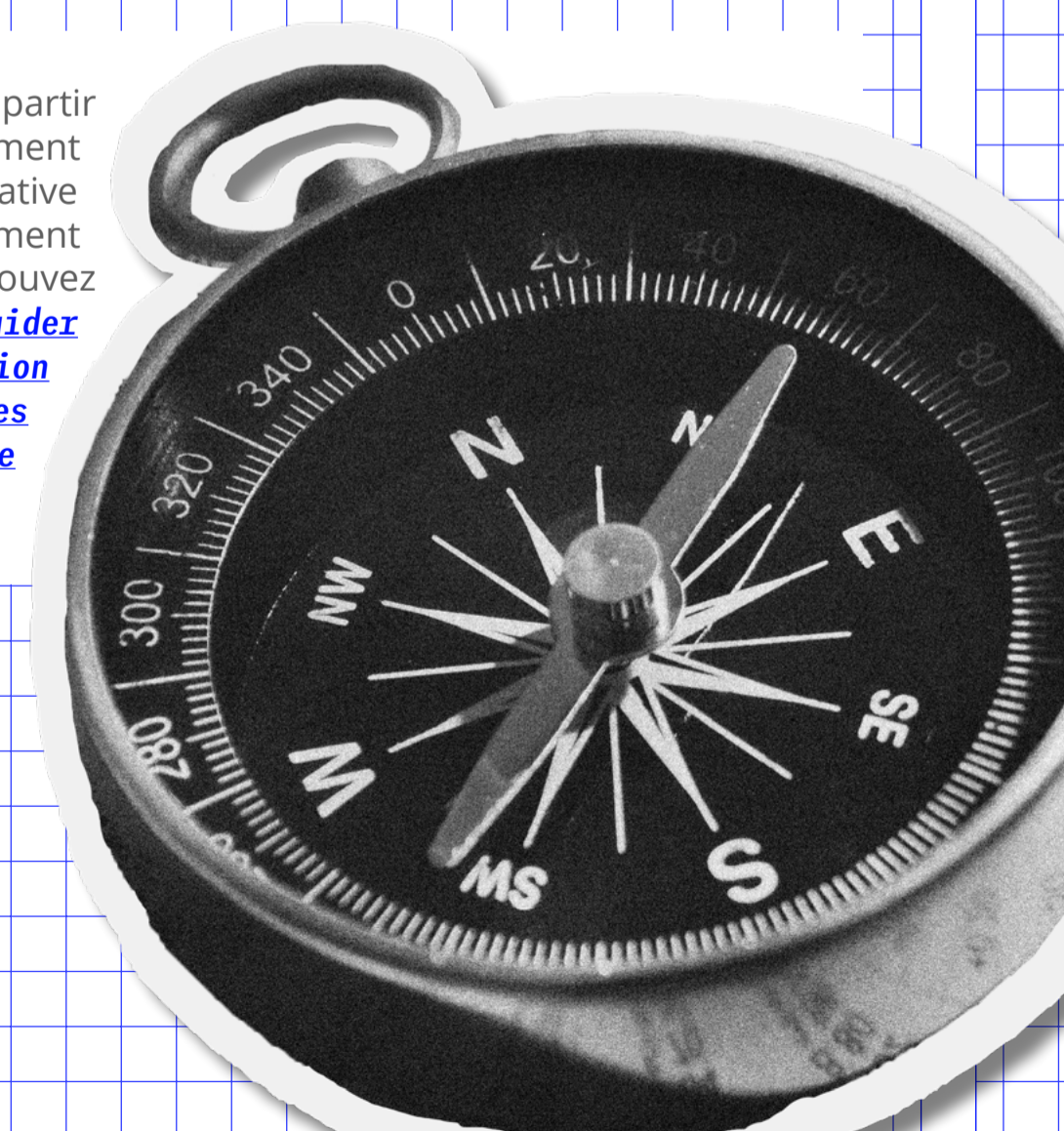
### Une majorité de ★

Vous êtes sur la bonne voie ! Pour aller plus loin, il existe de nouvelles approches du développement (par exemple la théorie du donut, le Community Wealth Building...), des façons plus systémiques de conduire des projets (par exemple l'innovation par mission, le design systémique...)

### Une majorité de ✦

Bravo, votre approche du développement épouse les principes systémiques ! Pour franchir un nouveau cap, regardez [de quelle façon les fondations utilisent l'approche systémique](#) pour questionner leur rôle et améliorer leur impact sur la société.

Ce questionnaire d'auto-évaluation a été conçu à partir des résultats de l'enquête Rebonds. Il est librement réutilisable dans le cadre d'une licence libre Creative Commons. Il s'inspire du questionnaire initialement publié sur le site internet [Agir à la racine.fr](#). Retrouvez d'autres questionnaires d'auto-diagnostic : pour [guider les premier pas des élu.e.s vers la transition](#) (programme Déformations) ou encore pour [aider les fondations à aborder la transformation systémique](#) (Fonda/Agir à la racine)





## Le programme est piloté et animé par La 27e Région, Magali Talandier et Gabriel Renault (Laboratoire Pacte) et les réseaux d'élu.e.s France urbaine et Intercommunalités de France, ainsi que le Céréma.

Il est conduit en partenariat avec les métropoles de Bordeaux, Grenoble, Lille, Montpellier, Nantes, Orléans et Rennes, les Communautés de communes du Bassin de Pompey et du Puisaye-Forterre, le PETR de Figeac, Val de Garonne Agglomération. Il est soutenu par l'ADEME et la Fondation de France.

La 27e Région élabore des futurs souhaitables de l'action publique. C'est un laboratoire de transformation publique, constitué en association indépendante, qui propose un espace pluridisciplinaire, réflexif et expérimental. Convaincus de l'importance de réintroduire de l'expérimentation et de l'essai-erreur dans l'action publique, nous testons avec des administrations de nouveaux services, outils, méthodes et modes d'organisation. Nous mobilisons des concepts inspirés du design, des sciences sociales et des mouvements alternatifs (do-it-yourself, culture du libre, éducation populaire).



### Suivez-nous !

Le programme fait l'objet d'une documentation continue sur le blog :

<https://rebonds.la27eregion.fr/>

### CRÉDIT :

Ce document et tout ce qu'il contient sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution + Pas d'Utilisation Commerciale + Partage dans les mêmes conditions (BY NC SA) : le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale. Toute utilisation, dans sa forme originale ou dérivée, implique de citer la 27e Région.

### LISTE DES PARTICIPANT.E.S :

**Métropole de Bordeaux :** Marie Bernadet (*Cheffe de projet Gouvernance économique et animation territoriale*), Cécile Hebrard (*Chargée d'Opération aménagement, renouvellement urbain*) et Karine Lafont (*Chargée de mission Innovation, Direction du développement économique, appui aux entreprises et transitions*).

**Communauté de communes du Bassin de Pompey :** Franck Dini (*Responsable du service économie attractivité*), Carine Miglierina (*Responsable du service Emploi, insertion et politique de la ville*) et Martine Poirot (*Directrice générale des services*).

**PETR Figeac Quercy Vallée de la Dordogne (PETR FQVD) :** Marie Martinez (*Directrice*) et Pauline Krupka (*Chargée de mission Développement territorial*).

**Grenoble Alpes Métropole :** Emmanuelle Bezal (*Chargée de mission Economie sociale et solidaire*), Franck D'Antonna (*Chargé d'Attractivité et développement économique*), Maele Henry (*Directrice du Développement économique*), Cyril Isabello (*Directeur de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*) et Rémi Petermann (*Chargé de mission Economie sociale et solidaire et Développement durable*).

**Métropole de Montpellier :** Sabrina Guarrera (*Cheffe de service emploi*), Amélie Poirel (*Chargée de mission ESS et RSE*) et Juliette Roulle (*Chargée de mission Economie sociale et responsabilité sociale des entreprises*).

**Métropole Européenne de Lille :** Alexandre Leclercq (*Directeur Aménagement, implantation, conseil et financement à l'entreprise*) et Léo Merly (*Chargé de mission R&D*).

**Nantes Métropole :** Thierry David (*Directeur de l'Economie et de l'emploi responsables*), Celia Levebvre (*Responsable mission appui et coordination*), Hélène Maury (*Directrice mission Alliance des territoires et contractualisations*) et Isabelle Robin (*Chargée de mission Appui coordination*).

**Communauté de communes du Puisaye-Forterre :** Marion Henry-Ringeval (*Directrice adjointe Aménagement*), Paul-Emile Lezean (*Directeur du pôle Aménagement du Territoire*) et Rachel Massé (*Cheffe de projet Développement économique*).

**Rennes Métropole :** Sylvie Guiheneuc (*Responsable du service Stratégie Veille et Marketing territorial*).

**Val de Garonne Agglomération :** Clément Infanti (*Directeur général délégué Cohésion sociale et développement territorial*).

**ADEME :** Anne Varet et Hélène Varlet.

**Cerema :** Sandrine Fournis (*Directrice mission plateforme collaborative*) et Nicolas Gillio (*Chef de mission économie, transition et territoires*).

**France urbaine :** Lionel Delbos (*Conseiller Economie territoriale*).

**Fondation de France :** Laetitia Bertholet

**Intercommunalités de France :** Charlotte Sorins-Descamps (*Directrice générale adjointe*).

**Laboratoire Pacte, Grenoble :** Gabriel Renault et Magali Talandier.

**La 27e Région :** Sylvine Bois-Choussy, Adrien Berton, Brune Girardon, Anne-Béatrice Kernin, Nadège Guiraud, Chloé Rotrou et Stéphane Vincent.

