

Cette version est optimisée pour l'impression.

La version interactive est accessible ici :

<https://cloud.la27erregion.fr/f/2072685>

ou sur le blog :

<https://rebonds.la27erregion.fr/>



REBONDS

**UNE RECHERCHE-ACTION
SUR LES NOUVELLES
APPROCHES DU
DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE LOCAL**

LIVRABLE FINAL
DÉCEMBRE 2025



LE PROGRAMME

Comment ré-orienter les politiques de développement économique locales vers des priorités de transition écologique et de justice sociale ? C'est pour tenter de répondre à cette question que nous avons lancé le programme de recherche-action Rebonds.

Entre octobre 2024 et avril 2025, nous avons conduit avec nos partenaires une première phase d'enquête pour expliciter les «problèmes sournois» auxquels sont aujourd'hui confrontés les développeurs et développeuses économiques, documenter les changements de paradigmes nécessaires pour réorienter les politiques économique locales vers d'autres finalités, et, finalement dessiner de nouveaux modèles.

Avec ce second cahier, nous vous présentons une série d'expérimentations menées avec les collectivités, chercheuses et chercheurs embarqué.e.s dans le programme pour tester quelques unes de hypothèses tirées de ce travail : dessiner de nouvelles pistes pour la formation au développement économique ; imaginer des modalités pour dépasser les critères environnementaux et penser un autre rapport à l'implantation des entreprises ; objectiver les interdépendances entre territoires pour construire des coopérations, etc. Tous ces tests sont autant de points d'acupuncture pour démarrer un chantier que nous espérons poursuivre !

Ce cahier 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 : agents en charge du développement économique, élus et élues, réseaux, acteurs de la formation. Nous tentons donc de tirer des enseignements adaptés à chacun d'eux. Enfin, pour conclure ce cahier, nous proposons une autre façon de produire et mettre en oeuvre la planification du développement économique à l'échelle locale, inspirée par de nouvelles théories expérimentales.



Retrouvez le compte rendu de l'enquête :

https://rebonds.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/30/2024/09/Local_240711_Livrable_Rebonds_planches_complet_v3.pdf

Et la présentation du programme en vidéo :

<https://drive.google.com/file/d/1erPg0v0KuhqgX2sS3ljaD6bOfZAqup7r/view?usp=sharing>

SOMMAIRE

VOLET 1

Le programme	2
Les changements	4
Les tests	6

VOLET 2

Recommandations pour les dévelopeurs économiques	10
Recommandations pour les acteurs de la formation	13
Recommandations aux les élus, élues	16
Recommandations aux associations d'élus, acteurs tête de réseau	19

VOLET 3

Quatre idées pour aller plus loin	21
Et pour finir ...	24

.LES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

Nous avons démarré Rebonds en cartographiant, avec les agents en charge du développement économique des 10 collectivités partenaires, les problèmes les plus complexes auxquels ils et elles étaient confronté.e.s. Nous avons constaté que ces problèmes n'étaient pas strictement de nature économique, mais posaient aussi des questions sur le plan écologique, démocratique et/ou social : projets d'implantation contestés, difficultés de recrutement des entreprises liés à l'absence de logement ou de solution de mobilité sur le territoire, concurrence entre les usages de l'eau ou du foncier, etc.

Cet exercice nous a permis de dessiner 9 changements de paradigmes qui nous semblent clés pour aider les collectivités à faire pivoter leurs approches du développement économique. Pour activer ces paradigmes, nous avons ensuite défini et conduit une série d'expérimentations, comme autant de points d'acupuncture permettant d'agir à différentes échelle du système, telle que la formation, la gouvernance ou encore l'aide à la décision en matière économique.

Retrouvez la cathographie des problèmes sournois :

[https://rebonds.la27erregion.fr/2023/10/08/
les-problemes-sournois-du-developpement-
economique/](https://rebonds.la27erregion.fr/2023/10/08/les-problemes-sournois-du-developpement-economique/)



LA CROISSANCE VS LES BESOINS À LONG TERME DES TERRITOIRES

Se désintoxiquer de la CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) pour se recentrer sur les besoins prioritaires écologiques et sociaux du territoire.

RUISELLEMENT ET COMPÉTITION ENTRE LES TERRITOIRES VS ALLIANCES ET RÉCIPROCITÉ INTER-TERRITORIALE

Sortir de la mise en concurrence entre intercommunalités et en leur sein, entre petites et grandes communes, changer les visions dépassées sur l'opposition ville/rural.

DES CRITÈRES RESTREINTS ET MONOLITHIQUES VS DES INDICATEURS RENOUVELÉS POUR GUIDER ET ÉVALUER LE CHANGEMENT

Sortir de critère d'évaluation fondés uniquement sur l'impact économique, pour se tourner vers des indicateurs pluriels, objectivant mieux les effets concrets en termes écologiques et sociaux.



MARGES DE MANŒUVRE LIMITÉES VS POUVOIR D'AGIR ET RÉ-OUTILLAGE

Prendre acte de la raréfaction du foncier, des limites des aides existantes et du non-recours aux dispositifs proposés par les collectivités, inventer de nouveaux leviers d'action.

COMPÉTENCE VERTICALE VS APPROCHES SYSTÉMIQUES ET PLURIDISCIPLINAIRES

Ne plus voir dans le développement économique une compétence sectorielle et thématique, mais un sujet pluridisciplinaire, à la croisée de l'économie, de l'écologie, du social.

UNE MINORITÉ D'ACTEURS DOMINANTS VS UNE COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE ÉLARGIE & DIVERSIFIÉE

Renouveler la gouvernance du développement économique en décloisonnant les instances existantes, et en accueillant des profils et des acteurs plus variés.

LE SOCIAL SUR UN STRAPONTIN VS L'ÉCONOMIE AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS

Faire de la réduction des égalités la finalité du développement économique local.



RESSOURCES ILLIMITÉES VS SOBRIÉTÉ, PARTAGE ET RÉGÉNÉRATION DES RESSOURCES

Mieux gérer et partager des ressources toujours plus limitées.



L'ÉCONOMIE PRODUCTIVE COMME SEUL LEVIER DU DÉVELOPPEMENT VS UN DÉVELOPPEMENT FONDÉ SUR UNE BASE ÉLARGIE

Ne pas tout miser sur les activités productives et industrielles, mais diversifier l'économie locale, rendre le territoire plus résilient en combinant tout à la fois des activités productives, résidentielles, publiques et sociales.

LES TESTS

Pour incarner et activer ces changements de paradigmes, nous avons mené 6 expérimentations, documentées plus amplement sur le blog du programme. Vous pourriez y retrouver également les outils produits.

Le blog du programme
<https://rebonds.la27eregion.fr>



(DÉ) FORMER LES DÉVELOPPEURS

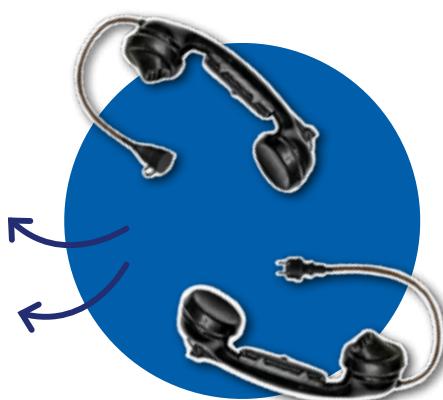
Avec le CNAM et Intercommunalités de France, nous nous sommes demandé.e.s à quoi, et comment les développeurs économiques doivent se former pour sortir des silos, mieux accompagner la transition des entreprises de leur territoire, et soutenir l'évolution des visions du développement économique au delà des seuls paradigmes d'attractivité et de compétitivité ?

- Ce que nous avons produit : une grille de montée en maturité des développeurs économiques, et une série de conseils à l'attention des formateur.rice.s.



FAIRE ALLIANCE AVEC LES EXPERTS-COMPTABLES

POUR MIEUX MÉDIER LES OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION DES ENTREPRISES

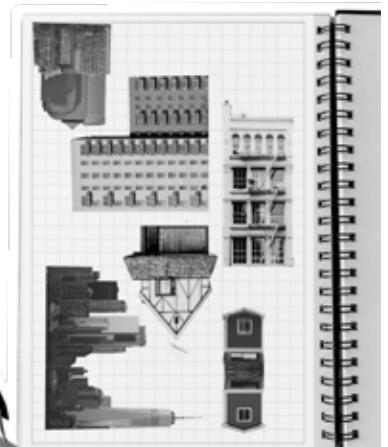


Avec les métropoles de Rennes et de Grenoble, nous nous sommes interrogé.e.s sur la possibilité d'une alliance entre développeurs économiques et cabinets d'experts-comptables pour dessiner un nouveau maillon d'accompagnement des TPE / PME. Le constat de départ : celles-ci sont souvent en dehors du radar des collectivités ; par ailleurs, les répertoires d'aides publiques aux entreprises disponibles ne sont pas suffisants et pas aisément mobilisables pour des structures disposant de peu de temps et de moyens ; le cabinet comptable est le principal conseil, directement auprès du / de la dirigeant.e.

UNE APPROCHE PLUS SYSTÉMIQUE DE L'USAGE DU FONCIER

Avec la Métropole européenne de Lille, nous avons travaillé à améliorer le processus de négociation entre les services sur les usages des (derniers) fonciers disponibles. En effet, leur raréfaction conduit à une concurrence exacerbée entre les services.

- Ce que nous avons produit : une série de cartes boussoles pour mieux expliciter la vision de chacun des services sur les destinations possibles ; un tableau permettant de dessiner des synergies entre les propositions des services ; l'outillage du service planification qui coordonnera l'instance de négociation.



UN AUTRE CONSEIL DES ACTEURS ÉCONOMIQUES



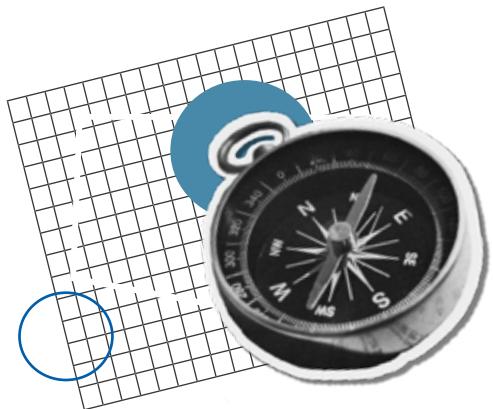
À Rennes, nous nous avons soutenu le démarrage d'un nouveau Conseil des acteurs économiques, qui permette de mobiliser de manière élargie, plus active et plus utile les acteurs économiques du territoire autours des sujets de transition, afin de construire des synergies avec l'action de la Métropole.

- Ce que nous avons produit : une série de conseils pour mieux concevoir ce type d'instance, et d'usages aux quels ce nouveau collectif pourrait répondre.

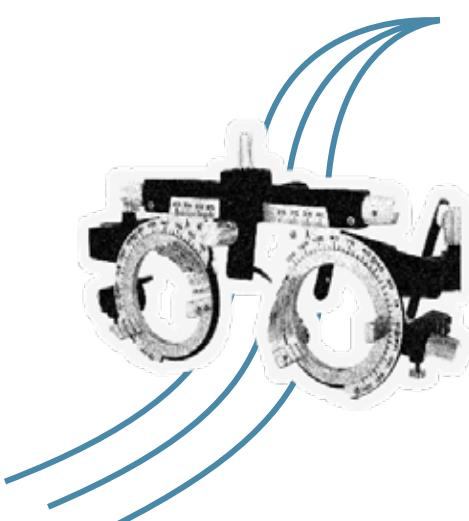
EXPÉRIMENTER UN AUTRE RAPPORT À L'IMPLANTATION DES ENTREPRISES

À Montpellier, nous nous sommes replongé.e.s dans le parcours d'implantation des entreprises : Quelles pistes pour mieux prendre en compte le nouveau paradigme social et environnemental dans l'accompagnement à l'implantation des entreprises ? Comment mieux comprendre ce qui se joue dans les premiers échanges, pour orienter autrement la relation entre la collectivité et les entreprises ?

- Ce que nous avons produit : une nouvelle philosophie de l'accompagnement à l'implantation des entreprises, et un guide d'entretien prenant en compte de manière plus approfondie les critères sociaux, environnementaux et de gouvernance des entreprises qui souhaitent s'implanter. Cet outil vise à considérer l'impact de l'entreprise de manière plus systémique et à ce que soit partagée l'analyse produite de manière collaborative.



ABORDER LES BESOINS À LONG TERME DU TERRITOIRE EN OUTILLANT LA RELATION CHERCHEUR.EUSE.S/COLLECTIVITÉS



Avec le PETR Figeac Quercy vallée allée de la Dordogne et la Métropole de Rennes, nous avons cherché de nouveaux points de départ pour penser la politique de développement économique du territoire au regard de ses dépendances aux ressources : À quelles conditions ces vulnérabilités et inter-dépendances peuvent-elles offrir un point de départ pour initier des coopérations entre territoires ? Comment outiller la collaboration entre action publique et recherche scientifique afin que la celle-ci soit mieux utile aux agents et élu.e.s ?

- Ce que nous avons produit : un document pédagogique de présentation du diagnostic auto-portant, mettant en regard les enseignements scientifiques avec les initiatives locales ; un dispositif de discussion qui, partant des grands enseignements de ReSyst sur le métabolisme du territoire, permet d'identifier de points de départ de coopération ; et un kit d'information/mise en débat à destination des futur.e.s élu.e.s locaux.

LES RECOMMANDATIONS

Nous tentons, dans ce cahier, de tirer des enseignements adaptés à chacun des acteurs de ce paysage. Nous nous adressons 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 :

- AGENTS EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
 - ACTEURS DE LA FORMATION.
 - ÉLUS ET ÉLUES
 - ASSOCIATIONS D'ELUS, ACTEURS TÊTE DE RESEAU
-

POUR LES DEVELOPPEURS ECONOMIQUES



La to-do list des développeurs et développeuses économiques pourrait parfois ressembler à un livret d'équilibriste : faire face à des problèmes qui débordent largement le périmètre strict de l'activité économique, dans des organisations en silos ; construire l'attractivité du territoire mais être sélectif dans les choix d'implantation d'entreprises ; développer l'emploi tout en préservant les ressources du territoire ; dé-risquer l'activité économique, dans un contexte d'incertitudes écologiques, sociales et géopolitiques grandissantes...

Si ils et elles disposent, pour accompagner les entreprises de leurs territoires dans leurs transitions, d'une large palette d'outils, modes d'organisation et gouvernance, on peut néanmoins s'interroger sur l'efficacité de ceux-ci à produire du changement : les collectivités se heurtent par exemple au manque d'effet levier de leur action sur un grand nombre d'entreprises (elles touchent souvent moins de 5% d'entre elles), à la difficulté à atteindre certains acteurs (les TPE-PME notamment, souvent les plus dépourvues d'ingénierie pour conduire des transitions) ou à alimenter des stratégies de transition ambitieuses, etc.

Comment retrouver des capacités publiques pour accompagner la transition de l'économie locale ? Comment repenser l'ingénierie du développement économique à hauteur des problèmes complexes et des défis systémiques ?

Dans le cadre de Rebonds, nous avons mené plusieurs tests qui visaient à soutenir et outiller les développeurs et développeuses économiques et à explorer de nouveaux modes d'accompagnement des entreprises.

Avec la métropole de Montpellier, nous avons cherché à ré-interrogé l'ensemble du processus d'implantation des entreprises pour mieux prendre en compte les questions sociales, environnementales et de gouvernance (de la prospection à l'implantation, dans les outils comme dans les espaces de délibération avec les partenaires ou les élus). Concrètement, nous avons travaillé sur un dispositif pour guider le premier entretien avec celles-ci, afin de mieux investir le rôle d'interface et d'orientation du service de développement ; l'outil propose donc d'échanger autour d'une typologie d'impact, de renseigner d'éventuelles mesures de compensation, de faire apparaître certains signaux faibles et démarches engagées par l'entreprise. Il permet un effort d'objectivation des caractéristiques ESG pour mieux délibérer et arbitrer, tout en restant dans une approche qualitative dans la relation à l'entreprise.

> Avec les métropoles de Grenoble et de Rennes, nous avons exploré comment toucher les TPE / PME, souvent en dehors du radar des collectivités, mal connues d'elles, et peu outillées en matière de stratégie de transition écologique. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse de s'appuyer sur les experts comptables en tant que médiateurs et facilitateurs.

> Enfin, avec la Métropole européenne de Lille, nous avons testé une grille inter-services de négociation de l'usage du foncier pour répondre au besoin de plus de coordination entre les services (développement économique, habitat, énergie, mobilité, etc.) sur l'usage des (derniers) fonciers disponibles. Quelle modalité de négociation, de dialogue et de coordination faudrait-il instituer pour promouvoir une vision plus transversale et intégrée ? Comment instaurer une vigilance mutuelle des services sur les synergies possibles, pour optimiser l'usage du foncier ?

Par ailleurs, nous avons mené des tests autour de la gouvernance du développement économique et de la formation au développement économique.



ENSEIGNEMENTS :

> Comment mieux cibler et toucher les entreprises les moins outillées pour conduire des transitions vers de modèles plus vertueux et plus résilients face aux crises ? TPE-PME, entreprises de l'économie productive ordinaire (entreprises de sécurité, de nettoyage, sous-traitants, etc.), par exemple, sont souvent dépourvues de l'ingénierie nécessaire, et du temps pour les adresser. Par ailleurs, recouvrant des secteurs et des natures d'activités variées, leur réalité est difficile à embrasser par les agents en charge du développement économique, qui les connaissent souvent mal. C'est ce qui nous a amené à émettre l'hypothèse de s'appuyer sur des acteurs intermédiaires : experts-comptables dans notre test, mais aussi pourquoi pas les grands groupes qui emploient les entreprises de l'économie productive ordinaire, etc.

> Dépasser les critères pour repenser la posture de la collectivité : Dans le cadre de l'expérimentation sur le parcours d'accueil des entreprises, l'enjeu a finalement été de travailler une relation de confiance dans laquelle la métropole, via son service implantation, ne se positionne pas uniquement comme un facilitateur, mais comme un partenaire capable de faire avancer ses propres objectifs de transition et de développement territorial en travaillant avec les entreprises de son territoire (plutôt que dans une posture de faire pour ou faire avec eux).

RECOMMANDATIONS AUX DEVELOPPEURS ECONOMIQUES :

1. Penser le développement économique comme une compétence stratégique :

un nombre significatif d'agents rencontrés regrettent, derrière l'empilement des critères, outils et dispositifs, l'absence de vision d'ensemble et à long terme, la faiblesse des stratégies, le manque de réflexivité dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement économique. Développer des compétences stratégiques, c'est par exemple se familiariser avec les approches systémiques, les méthodes de transformation (par exemple les « missions » telles que définies par l'économiste Mariana Mazzucato), les approches évaluatives, de co-conception et de design des politiques économiques, etc. Il s'agit ainsi de contribuer à repolitiser le développement économique (adresser les controverses, construire une vision, etc.), ré-interroger ses finalités et son rôle sur le territoire et aller au devant des besoins réels des acteurs.

2. Passer d'un rôle « d'attractivité » à un rôle de gestionnaire des ressources territoriales,

en se familiarisant avec les nouveaux modèles et outils qui cherchent à repenser le développement économique au prisme des défis écologiques et sociaux. L'agglomération de Valence Romans, accompagnée par la Fab Territory, s'est par exemple appuyée sur la théorie du Donut (Kate Raworth) pour sensibiliser et former les différents services à l'approche des limites planétaires et sociales.

3. Développer et renforcer des compétences d'animation, d'intermédiation, de coopération, de

diplomatie, de gouvernance, etc.

pour faciliter de nouvelles coopérations, l'émergence de coalitions d'acteurs entre entreprises du territoire (dans une logique d'économie circulaire, de mutualisations, etc.), ou entre collectivités (par exemple autour de la demande foncière) et acteurs du territoires, et enfin au sein même des administrations pour faciliter une approche transversale de l'économie (en lien avec les questions de logement, de transition, etc.). Une inspiration dans ce sens : l'approche du **Community wealth building** qui s'appuie sur le rôle des institutions "ancrées" localement - hôpitaux, universités, bailleurs sociaux, collectivités - comme moteurs de développement durable local pour penser collectivement la dépense publique au service de la re-localisation de la richesse et de l'appui à des formes d'entrepreneuriat plus démocratiques. S'intéresser aux questions de gouvernance, c'est aussi **s'outiller pour traiter les conflictualités** (par exemple autour de l'usage de ressources, de projets d'implantations, etc.) ou pour **organiser la démocratisation des politiques de développement économique**.

4. Aborder les politiques de développement économique de manière expérimentale,

par exemple en enquêtant davantage sur les pratiques réelles des entreprises pour leur offrir des réponses plus adaptées, tester des hypothèses de solution à petite échelle avant de les déployer, mesurer régulièrement les effets produits sur les entreprises et les acteurs économiques, ne pas travailler l'ingénierie du développement économique en dehors d'une réflexion plus large sur ses relations et dépendances aux autres services, etc.

POUR LES ACTEURS DE LA FORMATION



Le métier de développeur économique local est en pleine mutation. Projets d'implantation d'entreprises rejetés par la population, concurrences entre activités économiques liées à la raréfaction de ressources comme l'eau ou le foncier, TPE/PME vulnérables face à la crise énergétique, entreprises qui peinent à recruter... Les développeurs et développeuses économiques doivent aujourd'hui faire face à des problèmes qui dépassent largement le périmètre strict de l'économie, et couvrent également des dimensions écologiques, sociales, urbanistiques, sanitaires, etc. Dans ces conditions, à quoi et comment se former pour sortir des silos, accompagner la transition des entreprises et l'évolution des visions du développement économique, au-delà des seuls paradigmes d'attractivité et de compétitivité ?

Dans le cadre de Rebonds, nous avons mené le test suivant :

En janvier 2025, le Cnam, Intercommunalités de France et l'ANCT ont lancé la première promotion d'une nouvelle formation de [Développeur économique territorial](#). Il s'agissait d'outiller en 6 sessions d'une semaine ces agents aux profils très divers pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui. En prenant comme point de départ les enseignements de Rebonds, nous avons animé 5 temps avec les participant.e.s pour collecter ensemble la variété de leurs problématiques de départ ; comprendre la manière dont ils et elles mobilisaient, ou pas, les contenus de la formation ; partager les enseignements de Rebonds et collecter leurs réactions.



ENSEIGNEMENTS :

Dans leur quotidien mais aussi au sein de la formation, les développeurs et développeuses économiques rencontré.e.s disposent de peu d'espace pour monter en réflexivité sur leur métier pourtant en pleine mutation : par exemple pour s'intéresser aux nouvelles théories et modèles que sous-tendent les visions et finalités données du développement économique, dépasser une approche strictement technique pour adopter une perspective plus stratégique, adopter une vision grand angle de l'économie en croisant les paradigmes économiques, environnementaux et sociaux, questionner l'efficacité et les effets des dispositifs de développement économique existants, etc. Le rôle des formations au développement économique devrait être, au moins en partie, d'offrir ce cadre réflexif.

RECOMMANDATIONS AUX ACTEURS DE LA FORMATION:

1. En premier lieu, s'inscrire dans un changement de paradigme du développement économique,

partir du « tout attractivité » pour tendre vers des finalités davantage orientées vers l'environnement et la réduction des inégalités. Au-delà des formations, intégrer également une réflexion plus large sur la trajectoire professionnelle et l'évolution des métiers du développement économique, de leurs salaires et statuts, de leurs possibilités d'évolution, etc.

2. Avant de concevoir un programme de formation proprement dit, commencer par expliciter les objectifs pédagogiques des formations à ce « nouveau » développement économique,

par exemple en mobilisant des outils comme les « matrices de montée en maturité » (voir plus bas), les théories de changements, etc.

3. Prendre les problèmes complexes vécus par les agents comme point de départ de la formation,

pour construire de l'interconnaissance, coller à leurs enjeux, tout en élargissant

la vision du développement économique (une inspiration : la cartographie des problèmes complexes réalisée dans Re-bonds).

4. Concevoir des formations qui articulent le mieux possible les besoins de terrain des agents aux dernières connaissances en matière de sciences économiques,

par exemple : économie de mission, théorie du donut, community wealth building, métabolisme urbain, etc. En alternant les apports pratiques et scientifiques avec des ateliers en équipe et des mises en pratique, en outillant davantage les agents en matière de coopération, de gouvernance, de diplomatie, mais aussi d'évaluation, d'innovation et d'expérimentation.

5. Penser le retour des agents dans leur collectivité

en produisant avec elles et eux des outils, formes et objets qui permettent d'engager le dialogue en interne avec les collègues, leurs élues et élus sur la vision et les stratégies de développement économique.

ZOOM SUR...

A QUOI POURRAIT RESSEMBLER LA MAQUETTE DE LA PROCHAINE PROMOTION DU CNAM ?

À titre de test, nous avons produit avec les participant.e.s une **grille de montée en maturité des développeurs économique**, autour de 4 axes de travail :

- **Vision(s)** : pouvoir mieux se projeter dans la future politique économique de son territoire (à 5, 10, 15, 20 ans et plus).
- **Systémique** : être mieux en mesure de relier les dimensions économiques, écologiques et sociales pour inventer de nouveaux leviers de changement.
- **Coopération** : être capable de se projeter dans des instances de développement économique plus ouvertes, renouvelées et inclusives.
- **Expérimentation** : être en mesure de tester plus systématiquement les politiques de développement économique avec leurs usagers et usagères.



POUR LES ELUS, ELUES



Au delà de la diversité de la nature de territoires des collectivités engagées dans Rebonds, celles-ci partagent des questionnements communs : comment sortir d'un modèle de développement économique fondé sur un paradigme de compétition (entre territoires), d'attractivité (comme unique objectif), de métropolisation... ? Au delà des visions simplificatrices opposant les grandes villes et leurs périphéries, les villes-centres et le périurbain, les métropoles et les campagnes, développer des formes de coopérations, de réciprocités et des approches plus systémiques est essentiel pour transformer les modèles et engager les territoires dans une transition écologique et solidaire, socialement et spatialement. Le rôle des élus et élues pour porter et faire vivre de telles coopérations est primordial. Se pose pour cela, par exemple, la question des bons points de départ pour motiver la coopération, de la gouvernance à mettre en place pour sécuriser ces formes de relations, ou des compétences pour les animer.

On observe par ailleurs, depuis une dizaine d'année, l'essor de nouvelles théories et ap-

roches du développement économique cherchant à dépasser les notions étroites de croissance économique en proposant de nouveaux référentiels plus attentifs aux dimensions sociales et écologiques du développement : Community wealth building - CWB dans certains régions écossaises, le Donut à Valence Romans ou Grenoble, etc. Ceux-ci cherchent à ré-orienter les finalités du développement économique en prenant mieux en compte les enjeux écologiques et sociaux, et s'appuient sur des approches systémiques (le CWB combine par exemple approches foncières, dépense publique, gouvernances interne et territoriale, etc.). Cependant, ces modèles peinent à changer le cœur du réacteur administratif, et co-existent, à la marge, avec les approches usuelles. Le rôle des élus et élues est là aussi, pour cela, essentiel : il s'agit de développer la culture économique, très inégale, de façonner des boussoles pour s'orienter dans ce nouveau paysage, ainsi que des moyens de mettre en débat et de traduire ces nouvelles approches dans leurs territoires.

Dans le cadre de Rebonds, nous avons mené plusieurs expériences autour de la gouvernance des politiques de développement économique :

Avec le PETR Figeac Quercy vallée de la Dordogne, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure objectiver les interdépendances et vulnérabilités partagées entre territoires permet de stimuler la coopération entre ceux-ci. Concrètement, nous avons pris pour point de départ les travaux de la chercheuse Magali Talandier sur le métabolisme territorial (ReSyst) pour créer un dispositif de mise en conversation entre élu.e.s et acteurs locaux pour explorer les controverses, consensus et dissensus, pistes de coopération. D'autre part nous avons imaginé plusieurs dispositifs de médiation des enseignements de cette recherche pour la compléter avec l'expérience et les savoirs locaux des élu.e.s, jusqu'à en faire un kit d'accueil à destination des futur.e.s élu.e.s du territoire, base commune de connaissances.

- > Avec la Métropole de Rennes, nous avons réfléchi à la manière de repenser la gouvernance des politiques de développement économique pour inclure des acteurs économiques mobilisés sur les questions de transition, et en faire un lieu d'interaction et de coopération avec la collectivité.
- > Nous avons également, avec France Urbaine, mené une série d'ateliers sur les défis des élus et élues pour changer le paradigme du développement économique, et l'hypothèse de formations sur ce sujet.



ENSEIGNEMENTS :

- > Comment mieux outiller la relation entre élues, élus, et la recherche ? Le test ReSyst pointe le besoin de dépasser le moment de présentation d'un diagnostic en mode descendant, pour mettre en perspective l'apport scientifique par l'expérience et le vécu local des élus, afin de mieux coller à leurs besoins, leurs agendas, et la réalité des défis du territoire. Outiller le temps long autour de la recherche est au moins aussi important que le temps de présentation : disponibilité de documents (relativement) auto-portants, animation de conversations, etc.
- > Pour coopérer, partons des controverses et des points de tensions. Ce diagnostic ReSyst a permis d'objectiver des aspects déjà connus du développement économique du territoire, d'expliciter ou de qualifier des phénomènes mal connus sur lesquels il importeraient de trouver des leviers, mais également de soulever des problématiques jusqu'alors peu visibles ou des divergences de visions entre acteurs. C'est ce point de départ qui s'est révélé le plus fertile pour bâtir des pistes de coopérations.
- > Pour mobiliser les acteurs économiques, prenons comme point de départ leurs besoins (plutôt que de ceux de l'acteur public). Les premiers ateliers sur le conseil des acteurs économiques de Rennes ont permis de challenger la feuille de route proposée par la métropole, et d'identifier les motivations des acteurs économiques à se rassembler : en premier lieu donner de la visibilité aux acteurs engagés pour le territoire, apprendre les uns des autres sur leurs démarches de transition respectives.

RECOMMANDATIONS AUX ELUS , ELUES

1. Se familiariser, entre élus et élues, avec les nouvelles approches du développement économique :

Donut economy, Community wealth building, Well being economy, économie des fondamentaux, etc. Un tel exercice peut contribuer à expliciter la diversité des cultures, visions et ambitions au sein du groupe d'élus et élues, afin de mieux clarifier les finalités qu'il souhaite pour la stratégie de développement économique du territoire, et des critères d'évaluation pertinents. Coté formats, quelques pistes sont à glaner du coté de notre programme **Dé)formations** consacré à la formation des élu.e.s (arpentage, atelier, enquête distribuée).

2. Aborder le développement économique comme une compétence transversale :

le rôle d'un ou d'une élue en charge du développement économique est parfois de faire porter ses sujets et de chercher des leviers du coté d'autres compétences afin de retrouver du pouvoir d'agir : aménagement, achat public, transition, etc.

3. Se rapprocher des réseaux d'entrepreneur.euse.s engagé.e.s pour les transitions

pour diversifier la gouvernance des politiques de développement économique : Convention des entreprises pour le climat, réseaux impact France, etc.

POUR LES ASSOCIATIONS D'ELUS, ACTEURS TETE DE RESEAU



Associations d'élus, élues, décideurs publics : France Urbaine, Intercommunalités de France, Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, CNER...mais aussi les associations de professionnel.le.s et praticien.ne.s du secteur public (AATF, etc.) Il n'y a pas que le métier de développeur qui est transformé. Dans un contexte d'incertitude et de complexité durable, les organisations « têtes de réseau » s'interrogent elles aussi sur l'évolution de leur rôle, de leur organisation et de leurs modalités d'intervention.

Dans le cadre de Rebonds :

Il s'agit moins d'un test que d'une série de discussions menées courant 2025 avec l'association France Urbaine. Ces échanges se sont nourris des enseignements d'autres tests menés dans le cadre de Rebonds -en particulier sur la formation des développeurs économiques par le CNAM- ainsi que d'expériences passées de la 27e Région notamment (Dé)formations, notre recherche action sur la formation des élus et élues - mais aussi d'expériences menées ailleurs en Europe, notamment la transformation d'une association tête de réseau au Danemark, le Danish Design Center.



ENSEIGNEMENTS :

> Le rôle de représentation des associations d'élus vis-à-vis de l'État ou du Parlement est indispensable, mais est-il suffisant ? Dans le cas de France Urbaine, les équipes se font l'écho du besoin croissant des élus et élues de se professionnaliser ensemble pour mieux aborder des enjeux toujours plus systémiques. Elles décrivent les limites d'une approche purement thématique d'enjeux devenus très complexes et entrelacés comme le logement, la mobilité, les services publics... Comment concrétiser ce type de changement au sein d'une associations d'élus comme France Urbaine ?

RECOMMANDATIONS AUX ASSOCIATIONS D'ELUS , ACTEURS TETE DE RESEAU

Ce travail a fait apparaître plusieurs types de transformations à opérer et de nouveaux outils à créer au sein des associations d'élus et des structures « tête de réseau », si elles veulent tendre vers des logiques plus systémiques, transversales, apprenantes, pluridisciplinaires, décloisonnées et orientées vers des résultats concrets :

1. Améliorer la mise en débats

Les élus et élues membres d'une association comme France Urbaine ont des points d'accords comme de désaccord en termes de vision ; plutôt que de les invisibiliser et risquer l'enlisement, pourquoi ne pas chercher à les rendre plus explicites afin de les clarifier, produire un débat plus démocratique dans lequel chacun aurait davantage la possibilité de changer d'avis (par exemple en commençant pas cartographier plus scrupuleusement les enjeux et les controverses pour chaque grand enjeu) ?

2. S'organiser autour de grandes missions

Traiter les enjeux de façon trop thématique, c'est prendre le risque de contribuer à aggraver des problèmes devenus systémiques, comme le logement, la transition, l'accès aux services publics, etc. Et si les associations d'élus et élues organi-

saient davantage leurs groupes de travail autour de missions ou de défis mobilisant les équipes de façon plus transversales (par exemple en s'inspirant de l'économie de mission portée par l'économiste Marianna Mazzucato) ?

3. Proposer aux élu.e.s des trajectoires apprenantes

Si ceux-ci admettent leur part d'impuissance et d'ignorance, alors ils et elles peuvent voir tout le bénéfice à tirer d'une posture plus apprenante et réflexive, partant davantage des problèmes concrets vécus sur leur territoire, prenant la forme d'une enquête apprenante, à partir de rencontres et de visites inspirantes, d'échanges entre pairs, de travaux de recherche récents, dans une logique de type formation-action-recherche.

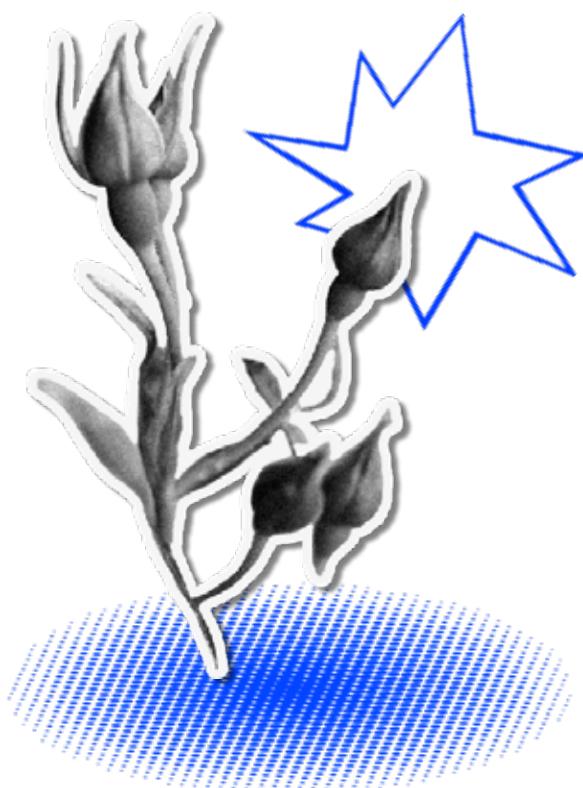
4. Se professionnaliser sans devenir des bureaucrates

Les équipes permanentes d'une association d'élus et élues risquent de subir la routine, ou de devenir des bureaucrates des sujets dont ils ont la charge. Comment s'assurer qu'ils restent des professionnel.le.s aguerri.e.s de leurs sujets, à la fois à la pointe des pratiques de terrain mais aussi de l'état de l'art, sinon en participant directement à des projets portés par leurs membres.

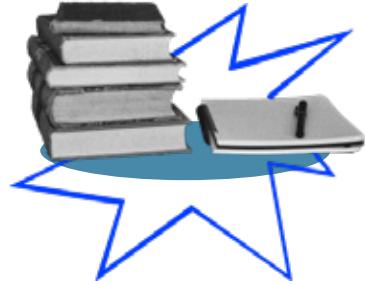
QUATRE IDEES POUR ALLER PLUS LOIN

POLITIQUES ÉCONOMIQUES DANS L'IMPASSE... ET SI ON S'Y PRENAIT AUTREMENT ?

La façon classique de concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement économique ne correspond plus aux besoins actuels. Elle peine à mettre l'économie au service des enjeux écologiques et sociaux, et à prendre en compte la complexité et des réalités en perpétuelle évolution. Dans les quatre propositions suivantes, nous mobilisons des approches qui pourraient les aider à sortir de l'impasse, tels quel l'approche par mission, la gouvernance expérimentale, ou encore la théorie de changement. Ces idées sont complémentaires et peuvent se combiner.



1. LE PROJET ÉCONOMIQUE APPRENANT



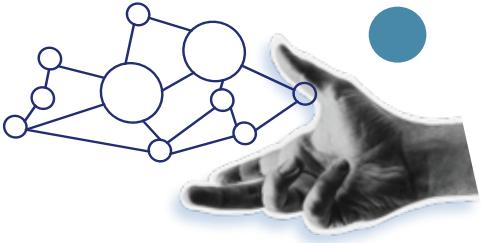
- **Le problème**, c'est que les schémas de planification économique sont de plus en plus critiqués pour leur rigidité, et pour leur approche en silos et descendante.
- **Et si....** les projets de développement économique étaient mis en œuvre comme une démarche de recherche et développement, en mode essai/erreur ?
- **Concrètement**, on partirait plutôt d'hypothèses dont l'on testerait méthodiquement la mise en œuvre avec les publics concernés.
- **Grâce à ça**, la mise en œuvre du projet de développement économique s'adapterait mieux aux réalités du terrain, au fil de l'eau, notamment sur le plan écologique et sociale.
- **Exemples inspirants** : les tests menés dans le cadre de Rebonds (reconception de la grille d'évaluation écologique et sociale à Montpellier, nouveau cadre d'analyse de la dépendance du territoire aux ressources à Figeac, etc)

2. L'ÉCONOMIE DE MISSION



- **Le problème**, c'est que le développement économique est conçu comme une finalité, plutôt qu'au service de nos défis collectifs et/ou territoriaux (montée des inégalités, dérèglement climatique...)
- **Et si...** le territoire se donnait comme mission ultime de rendre la vie de ses habitant.e.s plus abordable et plus sobre en 10 ans ?
- **Concrètement**, une telle ambition nécessiterait de construire une nouvelle théorie de changement de la politique de développement économique, pour identifier quels acteurs mobiliser de manière transpartisane, définir des points de bascule à atteindre, coordonner les actions des collectivités, des entreprises et de la société civile.
- **Grâce à ça**, un territoire ayant déjà mis en place de nouveaux indicateurs de développement (ODD, Donut) pourrait se doter d'une feuille de route pour mieux les atteindre.
- **Exemples inspirants** : La municipalité de Camden à Londres, la province du Gipuzkoa au pays basque espagnol qui ont adopté une approche par mission.

3. DES RÉSEAUX D'ÉLUS ORGANISÉS EN MISSIONS



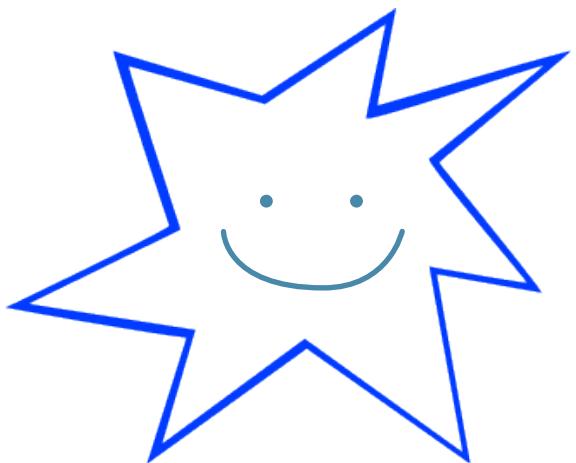
- **Le problème**, c'est que traiter les enjeux « thème par thème » empêche les associations d'élus de construire des réponses intégrées à des enjeux comme le logement abordable ou l'économie régénérée.
- **Et si...** les commissions thématiques laissaient la place à des coalitions poursuivant une mission commune et précise, comme « Rendre le logement accessible en 7 ans » ?
- **Concrètement**, les groupes réunis sous l'égide d'un réseau fonctionneraient davantage comme une équipe apprenante, qui disposerait de 7 ans pour enquêter sur les problèmes du logement, identifier des priorités, poser des hypothèses de solutions, les faire tester par des collectivités adhérentes et partager les évaluations et enseignements tirés.
- **Grâce à ça**, le réseau d'élus fonctionnerait davantage comme un « jumeau numérique » de ses membres, plateforme d'enquête et de R&D de solutions concrètes.
- **Exemples inspirants** : les missions de Mariana Mazzucato, la théorie de la gouvernance expérimentale (Charles Sabel).

4. LE FESTIVAL DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE



- **Le problème**, ce sont toutes les idées reçues : « il n'y a pas d'alternative en matière économique », mais aussi « la solution c'est le tout ESS », « Il suffirait de faire passer les succès isolés à l'échelle » alors qu'il s'agit d'un problème systémique.
- **Et si...** on lançait un festival qui popularise les questions économiques, déconstruit les idées reçues, montre de nouvelles voies, change les représentations du développement économique ?
- **Concrètement**, on parlerait de modèles méconnus (foundational economy, community wealth building, économie régénérative).
- **Grâce à ça**, on sortirait du débat théorique sur la décroissance pour parler d'initiatives existantes, de modèles mis en œuvre.
- **Exemples inspirants** : le Creative Bureaucracy Festival de Berlin, les événements du réseau international des villes ayant adopté le « Community Wealth Building ».

ET POUR FINIR...



MERCI !

Merci aux partenaires et co-financeurs du programme Rebonds : Métropole de Bordeaux ; Communauté de communes du Bassin de Pompey ; PETR Figeac Quercy Vallée de la Dordogne (PETR FQVD) ; Grenoble Alpes- Métropole ; Métropole de Montpellier ; Métropole Européenne de Lille ; Nantes Métropole ; Communauté de communes du Puisaye-Forterre ; Rennes Métropole ; Val de Garonne Agglomération ; ADEME ; Cerema ; France urbaine : Lionel Delbos ; Fondation de France ; Intercommunalités de France.

L'ÉQUIPE DU PROGRAMME

Du côté de La 27e Région :

Sylvine Bois-Choussy, Nadège Guiraud, Chloé Rotrou et Stéphane Vincent

De côté du Laboratoire Pacte, Grenoble :

Gabriel Renault, Mohamed Hachaichi et Magali Talandier.

LE BLOG DU PROGRAMME :
<https://rebonds.la27eregion.fr/>

LE SITE DE LA 27E RÉGION :
<https://www.la27eregion.fr/>

CRÉDITS :

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.

- Typographies : Andale Mono, Open sans, Black Out.
- Icônes : Camille Amouroux

