



*Comment la démarche d'intelligence  
territoriale peut-elle répondre aux  
besoins des villes moyennes en matière de  
développement économique ?*

---

MEMOIRE DE STAGE

**Charlotte Couffrant**

Master 2 Intelligence économique et Communication Stratégique  
ICOMTEC de Poitiers, Technopole du Futuroscope

**Tuteur de Stage** : Christophe Matho

**Professeur référent** : Stéphane Chapaucou

Année 2005-2006



*« L'avenir ne se prévoit pas, il  
se prépare. »*

*Maurice Blondel, Philosophe (1861-1949)*

Le Réseau des Villes du Centre a engagé un programme de réflexion visant à développer l'intelligence territoriale en Région Centre, en mettant en oeuvre de nouveaux outils d'ingénierie. L'association a demandé à être assistée dans ce projet par l'agence de développement de Salbris (pour l'encadrement administratif) et par l'ADIESA (pour le pilotage technique). Des études ont été confiées à une équipe de quatre stagiaires.

Charlotte Couffrant, étudiante en Master II Intelligence économique et Communication stratégique, s'est vue confier les réflexions sur la mise en place d'un outil d'aide au développement économique, pour les villes moyennes, à partir de la démarche d'intelligence territoriale.

Contact : Charlotte Couffrant

06 50 82 49 19

[charlottecouffrant@gmail.com](mailto:charlottecouffrant@gmail.com)

**Lieu d'exécution de la Mission :**

**EDIS – Technoparc**

Rue des Cousseaux – 41 300 Salbris  
Téléphone et fax : 02 54 97 28 59  
Mail : info@salbris-developpement.com

**Le Maître d'Ouvrage :**

**Le Réseau des Villes et Communautés du Centre du Centre**

1, rue commandant Arago - 45000 ORLEANS  
Téléphone : 02 38 68 02 87  
Fax : 02 38 53 32 56

**Les assistants à Maîtrise d'Ouvrage :**

**ADIESA**

ARITT, rue du Carbone - 45072 ORLEANS CEDEX 2  
Téléphone : 06 11 14 44 22  
Fax : 02 38 51 92 78  
Mail : loire.daniel@wanadoo.fr

**Salbris Développement**

Hôtel de Ville – 41300 Salbris  
Téléphone : 02 54 94 10 60  
Fax : 02 54 97 11 54  
Mail : christophe-matho@salbris-developpement.com

# Sommaire

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>6</b>
<b>PREAMBULE : SALBRIS, LABORATOIRE DE DEVELOPPEMENT</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LES COLLECTIVITES ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES</b> .....	<b>10</b>
1- UNE NOUVELLE VISION ETATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES .....	11
1.1- <i>Patriotisme économique et pôles de compétitivité</i> .....	11
1.2- <i>Une pléthore d'acteurs territoriaux</i> .....	21
2- LES TERRITOIRES PEUVENT-ILS PERCEVOIR L'INTELLIGENCE TERRITORIALE COMME UNE REPOSE A LEURS BESOINS ? .....	36
2.1- <i>Les nouveaux besoins économiques des territoires</i> .....	36
2.2- <i>Un exemple parmi les villes moyennes</i> .....	43
<b>PARTIE 2 : LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL D'AIDE AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, POUR LES VILLES MOYENNES</b> .....	<b>57</b>
1- UNE METHODOLOGIE ADAPTEE AUX TERRITOIRES .....	58
1.1- <i>Réfléchir sur les enjeux économiques</i> .....	58
1.2- <i>Mettre en place le programme « Ariet »</i> .....	64
2- UN OUTIL ADAPTE AUX VILLES MOYENNES .....	76
2.1- <i>Choisir un positionnement</i> .....	76
2.2- <i>Choisir un portage pertinent</i> .....	81
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>91</b>
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>94</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b> .....	<b>95</b>
<b>RESUMES</b> .....	<b>97</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>98</b>

## *Remerciements*

---

Suite à ce stage qui m'a permis d'enrichir mes connaissances et ma pratique, je tiens à remercier particulièrement **Jean-Pierre Albertini**, Maire de Salbris de m'avoir accueillie au sein de sa collectivité, avec convivialité.

J'aimerais transmettre mes sentiments reconnaissants à **Christophe Matho**, mon tuteur de stage, Directeur de Salbris Développement, qui a permis que ce stage se déroule dans les meilleures conditions et qui m'a appuyée dans la réalisation de mes différents travaux. Je le remercie également de son implication et sa volonté de valoriser au maximum mon travail.

Je remercie sincèrement **Daniel Loire** pour ses conseils toujours avisés et sa disponibilité. Merci également à **Marc Lamoureux** pour son aide et sa confiance.

Je remercie **Stéphane Chapaucou** pour son appui tout au long de mon stage et son implication dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier particulièrement, **David Fagueret** pour sa participation à mes différentes réalisations, ainsi qu'**Anne Sophie Garry** et **Elsa Gourlot** pour leur collaboration et les informations fournies.

J'adresse enfin mes remerciements à toutes les personnes, dont **Erwan Seznec**, **Jean-Philippe Barboni** et **Antoine Rousseau**, qui m'ont offert un peu de leur temps pour répondre à mes questions et m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je remercie les enfants de l'école Yves Gautier d'avoir bien voulu partager avec moi leur dessert à la cantine, ainsi que tous les grands enfants qui mangeaient à ma table.

Mon stage s'est bien déroulé grâce à un accueil chaleureux de la part de tout le personnel de la mairie de Salbris. Ce stage a été pour moi une expérience valorisante, tant au niveau personnel que professionnel.

## *Préambule : Salbris, laboratoire de développement*

---



Un stage de fin de cycle ne se choisit pas au hasard. Il est déterminant dans la poursuite du projet professionnel d'un étudiant. Consciente de cet enjeu, je n'ai pas axé ma recherche de stage de manière classique. Loin de penser que l'intelligence économique est affaire de professionnels de la veille et de la stratégie, j'ai voulu faire en sorte qu'elle soit une démarche à la portée de tous, répondant aux besoins de chacun, notamment en matière de développement économique.

Le savoir est une arme<sup>1</sup>, une arme aujourd'hui à la portée de tous, à condition de savoir ensuite la gérer, l'organiser et la transmettre. Voilà exactement pour moi l'enjeu de l'intelligence économique. Afin de sensibiliser le plus grand nombre d'acteurs du développement économique, je souhaitais travailler à l'échelle d'un territoire. J'ai donc assisté à de nombreux colloques et forums organisés dans ma région tout au long de l'année et j'ai alors été ravie de constater que les villes moyennes de la Région Centre avaient de nouveaux besoins auxquels l'intelligence territoriale pouvait répondre. Le forum organisé le 15 décembre 2005 par la ville de Salbris (Loir et Cher) m'a permis de profiter de l'opportunité d'un véritable projet d'intelligence territoriale à l'échelle régionale. A l'image de Jourdain et de la prose, la ville de Salbris faisait de l'intelligence territoriale sans le savoir, leur démarche restait donc à être formalisée, théorisée et appuyée par des connaissances pointues.

Si faire de l'intelligence territoriale dans une ville de 6000 habitants et pour un bassin de vie en perte d'emplois peu sembler une mission peu valorisante, c'est le contraire qui s'est produit. Cette échelle m'a permis de prendre rapidement des responsabilités. Les idées d'innovations et les critiques constructives ont toujours été bien accueillies. Il est très formateur de travailler dans une petite structure ambitieuse. L'engagement de Salbris Développement dans la création d'une plate-forme d'intelligence territoriale permettant aux villes moyennes de disposer des mêmes compétences que les grandes métropoles françaises m'a permis de participer à un projet non seulement innovant mais surtout unique en France.

---

<sup>1</sup> Citation de Frantz Fanon, Philosophe antillais (1925-1961).

## *Introduction*

---

« Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera ». Attribuée à Napoléon I<sup>er</sup> en 1816, cette phrase visionnaire est plus que jamais d'actualité. Effectivement, depuis les années 1990, le Vieux Continent tremble devant l'efficacité économique chinoise. Si la délocalisation a eu lieu en tout temps, la mondialisation des marchés et la libre circulation des capitaux en ont accentué les conséquences. Les pays occidentaux se désindustrialisent au profit des pays émergents, à la main d'œuvre moins coûteuse. Au niveau mondial, les emplois ne se perdent pas, ils se déplacent. Mais quelles sont les conséquences d'un tel bouleversement pour un territoire européen ? Les délocalisations et les fermetures d'usines ont particulièrement impacté les territoires français et en particulier les territoires de la Région Centre. La problématique est d'évaluer les moyens et les méthodes pour récupérer les emplois perdus.

Aujourd'hui, le développement économique d'une ville française doit prendre en compte l'évolution de l'économie vers une ère post-industrielle. Le Vieux Continent ne peut alors que s'orienter vers des activités à forte valeur ajoutée, incluant davantage de savoir et d'innovation. Mais, la transition est douloureuse. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité la vitesse des innovations technologiques est largement supérieure au rythme des générations. Ce nouveau contexte nécessite une adaptation permanente et continue de chacun. De nombreux territoires français sont en perte d'emplois et leur développement économique est mis à mal. C'est le cas du sud du Loir et Cher qui se heurte à la fin d'une prospérité industrielle, installée grâce à l'implantation de grands groupes des secteurs de la défense et de l'automobile. La ville de Salbris s'inscrit dans cette histoire.

Capitale de la chasse, la ville a longtemps vécu grâce à la mono industrie de l'armement. Les départs successifs des entreprises Thomson, Giat Industries et MBDA obligent la ville à revoir sa stratégie économique et son positionnement. Dans ce contexte, de nombreux acteurs oeuvrant dans le domaine du développement économique ont été mobilisés. Les Chambres Consulaires ont été rejointes par de nouveaux acteurs, tels que les agences de

---

<sup>2</sup> Prophétie reprise par Alain Peyrefitte qui en fait le titre d'un ouvrage sorti en 1973. L'empereur l'aurait prononcée après avoir lu les écrits du voyage en Chine et en Tartarie de Lord Macartney, premier ambassadeur du roi d'Angleterre en Chine. Lénine a repris ce pronostic à son compte dans son dernier texte, dicté le 2 mars 1923.

développement économique ou encore les sociétés de reconversion mises en place par les groupes industriels frappés par ces restructurations<sup>3</sup>.

L'enjeu a été de trouver et de mettre en place un développement économique durable. Comment « relocaliser<sup>4</sup> » les emplois perdus ? C'est dans ce contexte que la commission économique du Réseau de Développement des Villes du Centre, a engagé une réflexion sur la création d'outils d'ingénierie à disposition des villes moyennes pour les aider à mener leur politique de développement suivant une méthodologie empruntée à l'entreprise : l'intelligence économique. Comment transposer cette méthode aux collectivités et inscrire la culture d'intelligence territoriale dans la gouvernance et le développement de nos territoires ?



La maîtrise d'ouvrage de cette étude a été donnée à l'Agence de Développement de Salbris qui a recruté une équipe de quatre stagiaires possédant des compétences distinctes et complémentaires<sup>5</sup> pour entreprendre une véritable stratégie de développement économique.

Salbris est donc le point de départ d'une réflexion sur les besoins concrets d'une collectivité locale, ayant réellement pris conscience des enjeux d'un positionnement stratégique de l'économie de son territoire et de l'importance d'anticiper la vulnérabilité et les opportunités de ce territoire. Cette volonté d'anticipation amène à réfléchir à une méthodologie et des outils permettant un développement économique cohérent, pertinent et surtout durable.

Comment la démarche d'intelligence territoriale peut-elle répondre aux besoins des collectivités et villes moyennes en matière de développement économique durable ?

Pour répondre à cette problématique il est nécessaire de se demander comment les collectivités moyennes peuvent gérer leur développement économique, ainsi que, quelle méthodologie peuvent-elles mettre en place et avec quels outils.

---

<sup>3</sup> Il s'agit par exemple de la SOFRED, EADS Développement, la SODIE...

<sup>4</sup> Nous entendons par relocalisation le fait de faire revenir en Europe les emplois partis dans les pays émergents lors de la délocalisation.

<sup>5</sup> Alice Rose (DUT Techniques de Commercialisation), Valérie Guillaumin (Master 1 Ingénierie du développement territorial), Kan Ni (Master 2 Entreprises et développement local), Charlotte Couffrant (Master 2 Intelligence Economique)

## *Partie 1 : Les collectivités et le développement économique des territoires*

---

Les collectivités moyennes se heurtent à un paradoxe grandissant : elles ont la compétence économique sans avoir les moyens des métropoles en matière de développement. Face à des besoins identiques à ceux des grandes agglomérations, les territoires ruraux et les villes moyennes doivent faire face à l'inadaptation de leurs besoins et de leurs ressources.

Comment résoudre ce problème ? Il est remarquable que les compétences économiques sont présentes en région, mais elles ne sont pas toujours connues ou accessibles pour les villes moyennes. Le développement économique passe alors par une vision transversale des activités et des compétences à travers une démarche d'intelligence économique appliquée aux territoires.

Et pourtant, les villes moyennes ne bénéficient d'aucune assistance à la mise en place de politiques d'intelligence territoriale puisque la vision gouvernementale concentre les expériences sur les grands bassins structurants ou sur les « pôles de compétitivité ».

# 1- Une nouvelle vision étatique du développement des territoires

---

L'intelligence économique a été à l'origine d'une redéfinition des stratégies territoriales de la part du gouvernement français. OPA hostiles, délocalisations, pillage technologique, déstabilisations, la guerre économique se joue entre entreprises mais également entre pays et régions, au niveau mondial. L'Etat se rend alors compte de l'enjeu des territoires ; à l'heure où la mondialisation provoque la régionalisation du Monde. Le patriotisme économique est médiatisé et les pôles de compétitivité sont créés, provoquant une pléthore d'acteurs territoriaux et donc de compétences sur les territoires français.

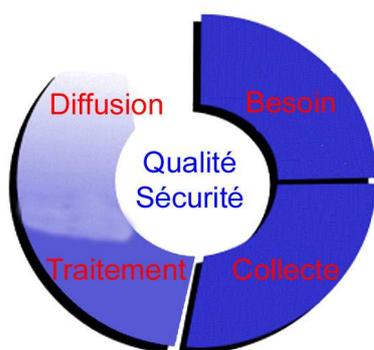
## *1.1- Patriotisme économique et pôles de compétitivité*

Le patriotisme économique est une résultante des politiques d'intelligence économique mises en place dans les pays étrangers. La France accusant un certain retard en matière de protection de son patrimoine immatériel, elle décide, elle aussi, d'employer les armes de la guerre économique. Cette prise de conscience amène à la volonté de structurer le territoire par des activités économiques stratégiques valorisant le pays. Pour cela, les acteurs de la vie économique doivent être de véritables patriotes au service de la France, depuis leur territoire d'implantation. Les pôles de compétitivité deviennent alors l'outil de prédilection du gouvernement dans le développement des territoires. Une évolution significative vers la décentralisation, ou encore, de l'intelligence économique à l'intelligence territoriale.

### *1.1.1- De l'Intelligence économique...*

Le concept d'intelligence économique apparaît officiellement en 1993. Il naît de la rencontre d'experts publics et privés (haut fonctionnaires, spécialistes de l'information dans l'entreprise, hommes du renseignement..). Il correspond à un besoin croissant des entreprises et des institutions de comprendre et de s'adapter à un environnement économique de plus en plus instable et en perpétuelle évolution.

### 1.1.1.1- L'intelligence économique aujourd'hui, en France



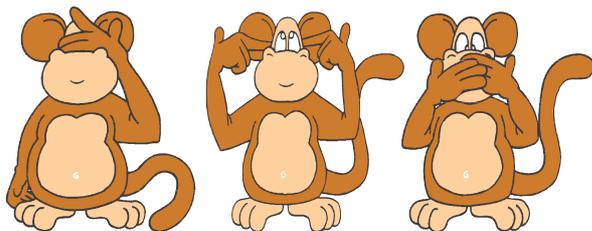
Il existe plusieurs manières de définir l'intelligence économique. Officiellement, « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, et de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise,

dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût. »<sup>6</sup> De manière résumée, il s'agit de la maîtrise de l'information stratégique.

L'intelligence économique se caractérise par un outil simple de gestion de l'information : le cycle du renseignement. L'idée à retenir à travers ce cycle est que chercher de l'information ne consiste pas à accumuler des données mais davantage à discerner les éléments utiles à des besoins définis au préalable. Le processus d'intelligence économique est donc qualitatif et sélectif : il faut commencer par savoir ce que l'on a besoin de savoir. L'intelligence économique est avant tout une démarche permettant aux entreprises et aux institutions d'anticiper et de parer les menaces, de disposer des bons capteurs internes et externes d'informations, d'identifier les opportunités, d'utiliser l'information comme levier d'actions sur l'environnement, de définir des circuits réguliers d'échanges d'informations et de créer des nouvelles informations avec le croisement des informations existantes

En dehors de ces réflexions officielles, l'intelligence économique est une façon différente de regarder notre environnement. La démarche peut être comparée à une paire de lunettes permettant de voir le monde autrement, d'aller au-delà de ce que nous avons l'habitude de voir. L'intelligence économique est un défi collectif. L'humain est très important dans la démarche, tant par ses facteurs culturels que par ses facteurs sociaux. L'intelligence économique n'existe que dans la collaboration, et celle-ci est impossible sans la confiance instaurée dans le groupe de travail. La difficulté est alors que cette confiance est difficile à gagner mais très facile à perdre.

<sup>6</sup> Rapport Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat général du Plan, groupe de travail présidé par Henri Martre, 1994.



Avec la pléthore d'outils disponibles en matière de veille, le maillon faible d'une démarche d'intelligence économique est l'humain. Culturellement, la France n'est pas apte à mettre en place des démarches de collaboration et de partage de l'information.

Nous nous sommes toujours interdit de copier sur nos voisins et nous avons appris que la curiosité était un vilain défaut... Au contraire, l'intelligence économique prévaut de partager ses connaissances avec celles du voisin et d'être curieux de tout ce qui nous entoure. Alors, le plus grand obstacle lorsque l'on veut faire de l'intelligence économique est de ne pas vouloir voir, entendre, ni communiquer. Le monde économique aujourd'hui est trop vaste, trop difficile à gérer pour que l'on s'isole de peur de partager.

Quel est le positionnement de la France dans ce domaine ? Si elle accuse un retard par rapport à ses voisins européens, l'intelligence économique reste pour le gouvernement français une méthode largement empruntée à la défense et aux services de contre espionnage. Son application concrète au niveau de l'Etat consiste principalement à la protection du patrimoine intellectuel et des activités « sensibles ». Cette vision est assez restrictive compte tenu de la diversité des secteurs d'activités de l'ensemble des entreprises françaises. Cependant, l'Etat cherche à intégrer les PME ainsi que les territoires à la démarche, en créant des pôles de compétitivité, garants de la stratégie du gouvernement au niveau national.

### 1.1.1.2- Le patriotisme économique

Protéger le patrimoine intellectuel et immatériel d'une nation correspond à engager une démarche de patriotisme économique. En effet, cette expression désigne l'ensemble des mesures prises par les pouvoirs publics, les entreprises ou les particuliers pour favoriser les produits ou les services issus de leur propre pays.

La politique d'intelligence économique a été lancée en France en 2003 à la suite d'une rumeur d'OPA hostile sur Danone, fleuron de l'économie française. Issue du rapport de Bernard Carayon<sup>7</sup>, l'expression patriotisme économique a été employée à cette occasion par le Premier Ministre Dominique de Villepin le mercredi 27 juillet 2005 au cours d'une conférence de presse suite à ces rumeurs d'OPA hostile. Pour lui, il s'agit de « *rassembler toutes les énergies autour d'un véritable patriotisme économique* ». Pour cela, il faut inclure

<sup>7</sup> Intelligence économique, compétitivité cohésion sociale, p. 11

dans les objectifs du gouvernement la défense des intérêts nationaux via le soutien de l'activité des territoires et des entreprises françaises.

On peut en déduire qu'en contrepartie, les acteurs de la vie économique sont encouragés à agir conformément à la défense des intérêts de leur pays. Le Premier Ministre a notamment évoqué la protection contre les agressions extérieures des entreprises jugées stratégiques ou situées sur des marchés sensibles. Il s'agit alors de désigner des secteurs stratégiques et de réglementer les éventuelles acquisitions de leurs activités par des capitaux étrangers.

Les domaines concernés sont notamment la recherche, la production en matière d'armement ou toute industrie fournissant le ministère de la défense, les systèmes de technologies de l'information, la cryptologie...

Cet aspect transforme la notion de patriotisme économique en outil de lutte contre la guerre économique, le moyen d'empêcher que la France ne devienne « un hypermarché au milieu d'un champ de ruines sociales, voire un immense parc de loisirs pour touristes chinois et américains en goguette »<sup>8</sup>

Le patriotisme économique peut être une approche soit dynamisante (promouvoir l'excellence économique du pays) soit de repli (protectionnisme). Au niveau organisationnel, l'objectif affiché d'accroître la compétitivité de l'économie et la cohésion sociale se traduit par la stimulation du développement économique des territoires, en structurant les relations des organismes territoriaux avec les entreprises qui y sont implantées. Si le versant défensif vise à protéger des prises de participation non anticipées, le versant offensif a pour objectif de stimuler l'émulation et la compétitivité en définissant des stratégies d'anticipation structurées et innovantes.

L'expression a marqué les esprits et attiré un certain nombre de critiques, notamment des experts de l'intelligence économique. Ils craignent un retour à des idéologies nationalistes si une éthique stricte n'est pas respectée. Le patriotisme économique n'est pas « *un ensemble de mesures* », mais un sentiment qui se matérialise dans des actes.

La plus grande critique soulevée par ce concept est : comment définir la couleur nationale d'une entreprise ? Par rapport au siège administratif de l'entreprise ? A ses actionnaires majoritaires ? Au nombre le plus important d'employés d'une telle nationalité ? En fonction de la nationalité du dirigeant ? Autant de questions rajoutant au flou des mesures prises par le gouvernement. Le patriotisme doit alors rester une valeur, un code d'éthique, finalement loin des mesures de terrains concernant l'intelligence économique.

---

<sup>8</sup> Citation de Bernard Carayon, dans *Patriotisme économique, de la guerre à la paix économique*, Editions du Rocher, 2006, p. 39



Selon la plupart des commentateurs de cette tendance, le patriotisme économique correspondrait à une forme de protectionnisme qui, visant à bloquer la concurrence externe, ne permettrait pas de profiter des avantages d'une économie ouverte et irait ainsi en sens contraire de l'objectif affiché de compétitivité. Il jouerait donc contre les intérêts nationaux. Concrètement, le consommateur, sacrifiant ses intérêts, enrichit le producteur national aux dépens de lui-même et du producteur étranger.

La critique la plus pertinente est celle de l'absence de stratégie sur le long terme. C'est un fait, jusqu'en septembre 2005, il n'y avait pas de relation entre le haut responsable à l'intelligence économique et le délégué interministériel au développement durable. Depuis 2005, cette coordination a enfin été réalisée en France. De plus, l'absence de dimension européenne de la vision se fait ressentir, même si la politique publique d'intelligence économique française cherche de plus en plus à se coordonner avec celle de l'Allemagne. Enfin, dans les médias, il est facile de remarquer une asymétrie éthique : les prises de contrôle de sociétés étrangères par des sociétés du pays sont considérées légitimes tandis que celles en sens inverse sont vues comme des agressions ne respectant pas les règles du jeu.



Pour plus d'informations, voir [Annexe 7](#) (Compte rendu de la conférence donnée par Mr Harbulot et Mr Carayon : Patriotisme et politique industrielle européenne.)

### 1.1.1.3- Les pôles de compétitivité

Dans la logique d'une valorisation du patrimoine immatériel français, l'Etat a décidé de mettre en place des actions favorisant l'innovation et le dépôt de brevets. Si l'intelligence économique favorise l'innovation par la mutualisation et le partage des connaissances, l'Etat en fait une véritable stratégie territoriale. L'idée est de mettre en place des grappes d'activités sur un même territoire, dans la logique d'une transversalité. C'est la création des pôles de compétitivité. Il s'agit souvent d'une région, généralement urbanisée, où s'accumulent des savoir-faire dans un domaine technique, qui peuvent procurer un avantage compétitif au niveau national et international. La prospérité ainsi apportée tend à se propager aux autres activités locales, notamment de service et de sous-traitance.

Si ce concept est très récent, on peut trouver les germes des principes sous-tendant les pôles de compétences dans la théorie des avantages comparatifs de l'économiste classique David Ricardo<sup>9</sup> : chaque nation a intérêt à se spécialiser dans la production où elle possède l'avantage le plus élevé ou le désavantage le moins prononcé vis-à-vis des autres nations.

Ceci démontre que tous les pays, même les moins compétitifs, trouvent un intérêt à entrer dans le jeu du commerce international en se spécialisant dans la production où ils détiennent l'avantage relatif le plus important ou le désavantage relatif le moins conséquent. Michael Porter<sup>10</sup> s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer en 1990 la notion de pôles de compétences (competitive clusters), qui réunissent sur une même zone géographique des ressources et des compétences suffisantes pour lui permettre de conquérir une position-clé dans une branche d'activité donnée par rapport à la concurrence. Dans tous les cas, la formation et le savoir-faire, à un niveau d'excellence mondiale, jouent un rôle dans l'existence de ces pôles.

Le développement de pôles basés sur la compétence, et non plus sur les ressources naturelles, prend toute son importance dans l'économie post-industrielle dont les matières premières sont l'éducation, l'information, le savoir-faire, la créativité, et dans laquelle la

---

<sup>9</sup> David Ricardo (1772-1823) est un économiste anglais qui a contribué à élaborer les bases de l'économie classique. Il est l'auteur de : Essai sur le haut prix des lingots (1811), Essai sur l'influence des bas prix du blé sur les profits du capital (1815), Des principes de l'économie politique et de l'impôt (1817)

<sup>10</sup> Michael Porter, né en 1947, est un professeur de stratégie économique et marketing de l'Université Harvard. Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise ou un territoire géographique peut obtenir un avantage concurrentiel en accumulant le maximum de moyens renforçant son cœur de compétence.

compétition est mondiale. De ce fait, l'existence d'un pôle de compétence, dans un domaine d'avenir devient un facteur clé de l'économie du développement.

En France, le gouvernement a lancé un appel à projets. Né sur une idée de Christian Blanc<sup>11</sup>, cet appel, clos le 28 février 2005, a donné lieu à une forte mobilisation des territoires et des entreprises. Le gouvernement a annoncé que 66 des 105 dossiers présentés étaient retenus. Six d'entre eux ont une portée « mondiale » et neuf autres ont vocation à l'acquérir. Le budget qui leur est consacré passera de 0,75 à 1,5 milliard d'euros sur trois ans.

On remarquera que le système français de pôles de compétences, qui devrait être source de dynamisme et de meilleure coopération entre les acteurs, comporte quelques lacunes :

- Les entreprises en France fonctionnent selon un mode très hiérarchique, les dirigeants ont une culture peu développée de l'intelligence économique, ce qui ne facilite pas les échanges en réseau avec des parties prenantes.
- Les systèmes d'information sont encore souvent sur d'anciens modèles et la gestion des connaissances est encore peu développée. Il existe une faible culture de normalisation, qui permettrait de partager des informations entre partenaires selon des protocoles standardisés.
- Les pôles sont centrés quasi exclusivement sur l'industrie alors que l'économie actuelle se développe plutôt dans les services (70% du PIB en France). Les liens entre universités et entreprises sont culturellement difficiles.
- Le pilotage est largement centralisé et franco-français, dans un domaine qui devrait au contraire éviter au maximum la bureaucratie et concerner l'échelon local, l'Europe et le maillage international.

Par ailleurs, si une bonne part des projets ont des chances de succès, on peut craindre que certains d'entre eux n'aient bénéficié d'un coup de pouce d'élus locaux bien introduits dans les cercles ministériels. Certains sont en concurrence (pôles maritimes en Bretagne et dans la Région PACA), d'autres auront du mal à se créer une notoriété internationale (des pays comme le Brésil ont une expérience autre que celle de la région Champagne-Ardenne en matière de biocarburants, par exemple)

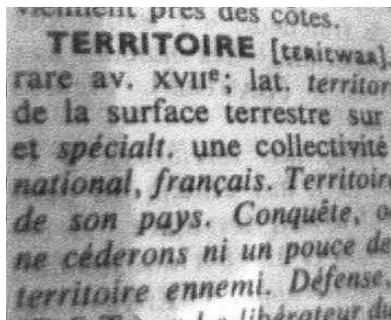
---

<sup>11</sup> Christian Blanc est un homme politique français, né le 17 mai 1942. Apparenté au groupe UDF, il est Député des Yvelines depuis 2003. Il a notamment publié *La croissance ou le chaos* - Odile Jacob- 2006 ; *Pour un écosystème de la croissance (Rapport au Premier Ministre)*- 2004 ; *Le lièvre et la tortue* (avec Thierry Breton - Plon) – 1994 ; *Pour un Etat stratège garant de l'intérêt général (Rapport de la Commission du Plan, La Documentation Française)* – 1993.

## 1.1.2- ... A l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale est-elle alors une simple continuité de l'intelligence économique ? Plus que ça, c'est l'organisation innovante, mutualisée et en réseau de l'ensemble des connaissances utiles à l'attractivité d'un territoire, de manière collective, pour un développement cohérent et durable. Il s'agit de maîtriser collectivement le savoir utile au développement et au bien-être d'un territoire

### 1.1.2.1 La continuité de l'intelligence économique



Si officiellement l'intelligence économique concerne la maîtrise et la protection de l'information stratégique, dans les faits, elle concerne plus largement la compréhension, l'adaptation, l'anticipation, des acteurs économiques face à la complexité et aux mutations du monde. Ces thèmes sont très divers et représentent l'ensemble des enjeux économiques d'une nation, d'un territoire défini. Seulement, ils n'ont de

sens que s'ils se traduisent par des pratiques, des actions concrètes. Leur mise en œuvre va alors dépendre de stratégies économiques mais également de nouvelles manières organisationnelles. En effet, la coopération entre les acteurs va permettre de protéger et de faciliter l'environnement et le développement des activités, de renforcer les entreprises et le tissu économique.

Même si ce changement organisationnel est lourd car il impose un changement culturel important en France, il est nécessaire, compte tenu de l'évolution de l'économie. Il est en effet évident qu'une économie de la connaissance ne peut pas se gérer de la même façon qu'une économie industrielle.

De ce point de vue, l'intelligence économique voit forcément sa continuité dans l'intelligence territoriale. Cette démarche, mise en place pour les territoires mais aussi pour les entreprises dans le contexte de leur implantation et leur ancrage territorial, consiste à développer des transversalités, des mutualisations de ressources, ainsi qu'un fonctionnement en réseau.

Les acteurs publics et privés participent alors ensemble au développement de leur territoire, projetant leurs actions vers de nouveaux modes d'organisation. L'intelligence territoriale s'articule donc avec l'intelligence économique de manière très concrète.

Le Conseil européen de Lisbonne (réuni en 2000) a développé l'objectif suivant : faire que l'Europe devienne « l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable de croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative et d'une plus grande cohésion sociale. » Les territoires doivent donc s'engager dans la reconsidération des ressources publiques en informations ainsi que dans leur présentation et leur exploitation, leur circulation et leur valorisation, afin de donner une vision claire de l'environnement économique de l'entreprise.

Il est clair ici que l'enjeu de l'intelligence territoriale est double. Il s'agit à la fois de faire en sorte que la gouvernance des territoires fonctionne selon cette démarche mais également que les acteurs économiques locaux sensibilisent leurs entreprises, développent une véritable culture de l'évaluation et du partage de l'information.

Les technologies de l'information doivent être utilisées en matière notamment de travail collaboratif (simplification des relations, baisse des coûts...), ainsi la transmission de l'information est organisée de manière stratégique. L'enjeu est évidemment d'accentuer les relations entre les connaissances conceptuelles et la pratique de terrain, en développant un esprit prospectif. Il s'agit d'intégrer rapidement les nouvelles variables d'un territoire, comme par exemple la démographie ou le taux de chômage. Concrètement, le résultat peut être par exemple l'anticipation de la cession d'une activité et d'en prévoir la transmission afin de garantir la solidité du tissu économique du territoire.

L'intelligence territoriale ne se réduit donc pas à une application stricte de l'intelligence économique aux territoires, ni à une redéfinition du développement économique justifiant la création de structures nouvelles. Il s'agit de la mise en place d'actions concrètes et peu coûteuses pouvant enrichir l'activité économique d'une ville, quelle qu'en soit sa taille.

Il est important de constater que cette démarche est loin de répondre seulement aux besoins des territoires fortement urbanisés ou aux grands groupes français. En effet, quelles que soient les collectivités territoriales, leurs moyens ou leurs compétences, rien ne les empêche de raisonner en terme d'acteurs d'un réseau et d'évoluer vers de nouveaux modes de gouvernance. Il s'agit juste de profiter de la compétence de chacun, en fonction des projets envisagés. De plus, le territoire est une échelle particulièrement pertinente puisqu'il apporte la proximité, le lien physique entre les acteurs du développement économique. Il possède également le patrimoine intellectuel, technique, social et environnemental nécessaires à la mise en place de réseaux de développement, aux possibilités inédites de ressources.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 3** (Fiche présentant de manière synthétique l'intelligence territoriale.)

### **1.1.2.2- Une nouvelle gestion du développement économique des territoires**

L'intelligence territoriale, c'est aussi une articulation dynamique de pôles, dans un système de développement interactif. L'important est d'observer ces dynamiques et de comprendre leurs interdépendances, qui évoluent dans le temps et l'espace. Ce système représente une réalité complexe, en mouvement, à partir duquel il est possible de créer une cartographie des acteurs dans telle région pour tel projet. Cette cartographie peut évoluer en fonction du projet mis en place ou encore en fonction de la période et de la durée que nécessite ce projet. Ce système permet une souplesse et donc une réactivité de la part des collectivités, en optimisant au maximum des compétences de chacun des acteurs. La valorisation humaine est alors garante d'une plus grande implication et d'une plus grande motivation au travail.

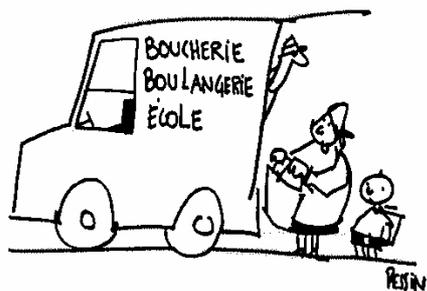
La notion de projet en elle-même est un véritable bouleversement dans l'organisation du management d'un territoire. Habitues à diviser le travail selon des thèmes et des compétences précises, les collectivités se heurtent au changement délicat de raisonner par projet, lui-même définissant un espace et des acteurs précis sur une durée déterminée. Le projet a pour conséquence la forte responsabilisation des développeurs. L'enjeu est de taille, raisonner en terme de projet c'est maîtriser les changements inévitables pouvant générer la perte d'activités au sein des territoires à travers des techniques diverses comme la veille, la prospective, le développement de scénarii, mais également le Knowledge Management, méthode trop peu connue des acteurs locaux.

L'intelligence territoriale c'est considérer que nous sommes plus compétents en équipe que seul. Cette intelligence collective est invisible, pourtant elle existe. Toute communauté humaine présente un capital immatériel d'idées, de connaissances, de techniques, de réseaux sociaux, de culture, lui permettant de générer des richesses de toute nature, bien au-delà de ce que représente la somme des possibilités individuelles. On peut alors concevoir que les territoires soient le lieu où ce capital peut être représenté et enrichi.

Cette nouvelle façon de percevoir le développement économique et de gérer l'activité d'un territoire se heurte à l'organisation traditionnelle et culturellement ancrée des collectivités

locales françaises. Toute la difficulté d'un territoire est d'allier développement durable et mandats électoraux. La notion de projet peut alors permettre cette prise de conscience et organiser la mutation de la gouvernance des territoires. Le projet est une valeur qui rallie les deux modes de pensées : la politique, qui se fait élire sur un projet, et les acteurs du développement économique, qui le concrétisent de manière durable. Tout projet nécessite un contexte organisationnel précis, la priorité dans les temporalités des actions est différente suivant le contexte politique. La compréhension et la gestion de cette complexité sont des composantes essentielles à la conduite de projet. Les blocages inhérents à toute organisation dépendent de la spécificité des acteurs et de leur gestion des conflits. Pour aller plus loin dans l'analyse, il est important de préciser qu'une culture managériale est donc essentielle pour palier cette difficulté.

## 1.2- Une pléthore d'acteurs territoriaux

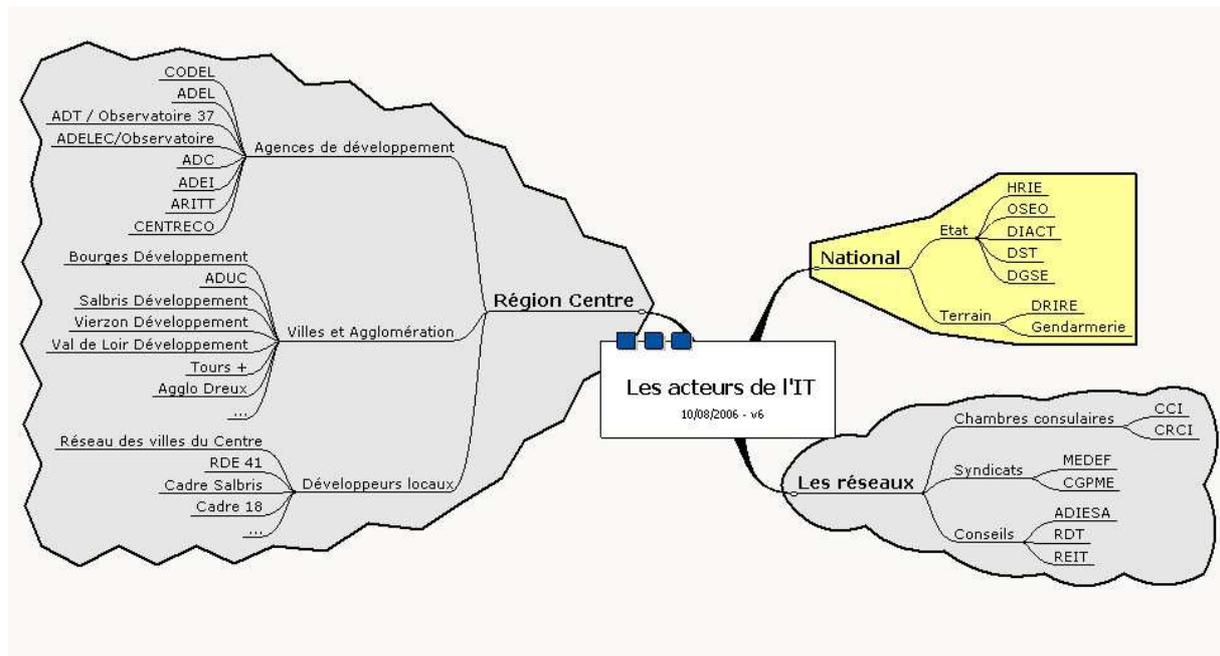


Ces dernières années, les délocalisations et les fermetures d'usines ont particulièrement impacté les territoires de la Région Centre. Dans ce contexte, de nombreux acteurs œuvrant dans le domaine du développement économique ont été mobilisés. La Région possède sur son territoire une pléthore de compétences en matière de développement

économique. Le besoin de plus en plus accru des collectivités accélère le processus de mise en réseau de ces compétences. Les Chambres de commerces et d'industries mettent notamment en œuvre des réseaux de veille, à la fois au niveau national, en adhérant au réseau RESIS, mais également au niveau local en proposant aux collectivités une veille spécialisée sur certaines filières, certaines entreprises. Si les Chambres consulaires étaient l'acteur essentiel du développement économique aux côtés de l'Etat, elles ont été rejointes par de nouveaux acteurs. Les Conseils généraux se sont dotés dès les années 1970 d'agences de développement économique, les communes les plus touchées par les restructurations ont, elles aussi, créé leurs propres agences. Les groupes industriels frappés par ces restructurations se sont également dotés de sociétés de reconversion (SOFRED, EADS Développement, SODIE, ...).

En matière de développement économique, les entreprises sont donc submergées d'interlocuteurs, à différentes échelles et sont alors confrontées à un véritable flou

administratif en matière de développement et de stratégie des territoires. Le schéma ci-dessous a été réalisé afin de visualiser l'ensemble des acteurs auxquels les collectivités et les entreprises peuvent se référer dans une démarche de développement et d'aide à la stratégie. Ce schéma n'est pas exhaustif, puisqu'il ne prend pas en compte les entreprises privées de conseils et ne recense pas toutes les entités de villes, d'agglomérations et de communautés de communes ayant pour mission le développement économique.



## 1.2.1- Les acteurs au niveau national

### 1.2.1.1- L'intervention de l'Etat en Région

#### DIACT



Service du Premier ministre, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) est l'héritière de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Elle est chargée de préparer et de mettre en œuvre les orientations de la politique nationale d'aménagement du territoire, avec une approche plus ambitieuse que celle de la DATAR, qui est l'accompagnement des mutations économiques. Elle apporte ainsi aux échelons locaux son appui méthodologique et son ingénierie aux services déconcentrés de l'Etat en adaptant son intervention aux circonstances, à la nature et à l'ampleur des crises. Il s'agit d'accompagner les reconversions pour relancer l'activité et l'emploi dans ces bassins. La DIACT travaille en étroite relation avec les préfets et entretient des contacts réguliers avec les élus, directement ou à travers leurs associations représentatives.

#### OSEO

OSEO est né en 2005, à l'initiative du gouvernement français, de la réunion de trois organismes ayant une mission d'intérêt général au service des PME en appui des politiques nationales et régionales :

- la BDPME (Banque du développement des PME), et sa filiale Sofaris
- l'Anvar (Agence française de l'innovation)
- la GIE, Agence des PME.

OSEO a pour mission de fournir des réponses aux besoins des PME, essentielles à leur émergence et à leur développement, et qui ne sont pas couverts par les acteurs privés, et de renforcer la lisibilité, l'efficacité et les effets de levier attachés aux dispositifs nationaux et locaux actuels.

Cette mutualisation des compétences est un parfait exemple de mise en application de l'intelligence territoriale, à la fois dans l'organisation de la structure mais également dans les services qu'elle propose. Les liens qui existaient déjà avec l'ensemble des partenaires sont

ainsi renforcés, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des établissements bancaires et financiers, des universités et organismes de recherche, ou des réseaux d'accompagnement.

## **HRIE**

Lorsque l'on parle d'intelligence économique gouvernementale, il s'agit du Haut responsable à l'intelligence économique, nommé par le président de la république, le 31 décembre 2003 : Alain Juillet. Depuis le mois de juin 2006, il dispose d'un site principalement composé de ressources dans lequel il explique les mesures du gouvernement en matière d'intelligence économique mais aussi d'intelligence territoriale.

Le HRIE accorde une importance toute particulière à l'intelligence territoriale. Il explique qu'elle doit être en harmonie avec l'organisation et l'administration française. Pour lui, l'intelligence territoriale doit se fonder sur un réseau d'experts déjà en place, et puis se renforcer avec les pôles de compétitivités. La démarche d'intelligence territoriale vient de l'Etat pour s'imposer aux territoires.

Au niveau régional, le HRIE possède des chargés de mission. En Région Centre il s'agit de Mme Dominique Houdouin, dont les missions sont :

- la sensibilisation des PME et PMI jugées sensibles au sujet du volet offensif et défensif de l'intelligence économique
- l'accompagnement des PME et PMI dans une démarche de diagnostic de vulnérabilité
- l'intervention dans des pôles universitaires

Les chargés de mission s'appuient également sur les services en région travaillant autour des problématiques de l'intelligence économique pour les entreprises, comme la DST par exemple. Ces acteurs sont des leviers pour la sensibilisation à cette nouvelle démarche en région.

### **1.2.1.2- Les acteurs de terrains**

## **DRIRE**

La Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) est un service déconcentré du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Sur le plan national, il y a une DRIRE pour chacune des 22 régions métropolitaines plus une DRIRE commune pour les 3 régions d'outre-mer : Guadeloupe, Guyane et Martinique, ainsi

qu'une DRIRE pour la Réunion. Les DRIRE ont une organisation géographique (subdivisions départementales voire plus locales) et fonctionnelle (divisions par activité)

Les missions et les actions des DRIRE sont multiples, elles s'exercent dans les domaines suivants : le développement durable, l'aide aux entreprises, les véhicules, la métrologie, les appareils à pression, l'environnement les sous-sol, mines, carrières et eaux minérales, l'énergie, la sûreté nucléaire et radioprotection...

### **Caisse des dépôts**



La Caisse des dépôts est une institution financière publique, en charge de missions d'intérêt général qui lui sont confiées par l'Etat et les collectivités territoriales. En 2003, la Caisse des dépôts a précisé ses orientations et clarifié son organisation, pour adapter ses missions aux nouveaux besoins de la population. Elle est aujourd'hui :

- un gestionnaire de l'épargne, des retraites et de fonds privés protégés par la loi
- un financeur du logement social et de la politique de la ville
- un partenaire des collectivités territoriales, notamment comme investisseur dans des projets locaux de développement

Les communes attendent de la Caisse des dépôts une expertise neutre et son appui financier pour accompagner la réalisation de leurs projets de développement. Elle intervient également en investisseur de long terme dans des domaines d'utilité collective insuffisamment pris en compte par les acteurs privés. La Caisse des dépôts favorise ainsi des partenariats public/privé. Présente sur tout le territoire, à travers ses directions régionales, la Caisse des dépôts possède un réseau de proximité. Elle est donc en relation directe avec les collectivités territoriales et les partenaires locaux.

## 1.2.2- Les réseaux d'acteurs

### 1.2.2.1- Les réseaux consulaires

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des organismes chargés de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles, et de service, d'une zone géographique, et de leur apporter certains services. Ce sont des établissements publics qui peuvent gérer des équipements au profit de ces entreprises.

Les Chambres de commerce et d'industrie sont de véritables réseaux territoriaux. Elles effectuent un maillage local important et assurent un lien entre les entreprises et l'Etat. Elles résonnent selon la logique que pour mettre en place une démarche d'intelligence territoriale, il y a trois composantes essentielles : un territoire défini, une intelligence collective et un projet.

La CRCI Centre comprend les six chambres départementales de commerce et d'industrie. L'effet "réseau" permet une coordination des actions et la mutualisation des compétences contribue puissamment au développement économique régional.

### 1.2.2.2- Les syndicats professionnels

#### MEDEF



#### **MEDEF**

Le MEDEF constitue le premier réseau d'entrepreneurs de France avec 85 fédérations professionnelles qui regroupent les entreprises d'un même secteur d'activité et 155 MEDEF territoriaux qui regroupent les entreprises au niveau local, départemental et régional. Il rassemble également une dizaine de membres associés. Le syndicat a particulièrement sensibilisé les entreprises françaises sur l'importance de la démarche d'intelligence territoriale, à travers leur maillage important sur le territoire et leur ancrage en région.

De plus, le Medef se positionne en acteur local du développement économique. Après l'opération « Cartes sur table » en 2004, destinée à recenser les forces et les faiblesses de

chaque territoire, l'organisation patronale lance en 2006 l'opération « 10 priorités ». Cette initiative vise à recenser dans chaque région les priorités, les préoccupations et les projets de développement des entreprises mais aussi les propositions du Medef local, pour favoriser l'activité économique, l'emploi et l'attractivité du territoire.

### **CGPME**

La Confédération générale des petites et moyennes entreprises est un syndicat patronal français. Elle assure à la fois la représentation mais aussi la défense des PME auprès des pouvoirs publics, mais également des instances de concertations officielles (confédérations de salariés et organisation patronale)

La CGPME possède un réseau régional et départemental. Cependant, elle se préoccupe peu des problématiques d'intelligence économique et d'intelligence territoriale. Ceci reflète le retard de la France en matière d'intelligence économique, en dehors des grands groupes et grandes entreprises internationales.

### **1.2.2.3- Les consultants et conseils en intelligence territoriale**

#### **ADIESA**

L'ADIESA est l'association de développement de l'intelligence économique et la stratégie appliquée en Région Centre. Elle a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2005 à la suite du programme AVANT CENTRE. C'est aujourd'hui la 1<sup>ère</sup> force d'intervention privée en intelligence économique. Elle se compose d'une équipe de consultants formés et agréés, de personnalités qualifiées, et d'entreprises ainsi que de collectivités sensibles à l'intelligence économique

Les objectifs de l'ADIESA sont :

- de promouvoir les outils et méthodes de l'intelligence économique appliqués à la conduite de projets dans les entreprises et les collectivités
- d'identifier des projets stratégiques
- de rechercher, d'organiser et de mettre à disposition de l'information utile
- d'organiser la gestion des connaissances et la protection du savoir-faire

L'ADIESA n'est pas une association dont le but est d'étudier ou de réfléchir. C'est avant tout une force d'intervention répondant à des besoins concrets des entreprises comme des

collectivités. Elle intervient notamment sur les problématiques de vulnérabilité et d'attractivité des territoires, ainsi que sur l'accompagnement des projets.

## **RDT**

Le Réseau de développement technologique est une organisation de proximité qui regroupe et coordonne régionalement des conseillers technologiques, généralistes et spécialistes. Ils sont mis à disposition du RDT par les diverses structures publiques et parapubliques dans le cadre d'une stratégie régionale contractualisée entre les services de l'Etat et le Conseil Régional. Le RDT Centre met ainsi à disposition des entreprises régionales un réseau d'une soixantaine de conseillers en développement technologique issus d'une quarantaine d'organismes.

Ce Réseau permet de :

- Mieux connaître les technologies nouvelles et émergentes et les tendances du marché,
- Améliorer les produits et procédés de fabrication,
- Diversifier l'offre ou développer une activité nouvelle,
- Résoudre un problème technique.

## **REIT**



Le Réseau européen d'intelligence territoriale est un réseau qui rassemble des équipes de recherches universitaires et des acteurs territoriaux qui participent à la dissémination de l'intelligence territoriale. Il ambitionne de développer des connaissances pluridisciplinaires qui contribuent à la compréhension des structures et des dynamiques territoriales. Il propose des instruments accessibles aux acteurs du développement des territoires. Il s'inscrit dans la démarche du développement durable, fondée sur la participation citoyenne et sur le partenariat des acteurs locaux dans une approche globale et équilibrée.

## 1.2.3- Les acteurs en Région Centre

### 1.2.3.1- Les Agences de développement

#### ARITT



Créé en 2001 par la volonté conjointe du Conseil Régional et de l'Etat, l'ARITT Centre est l'agence régionale pour l'innovation et le transfert des technologies. Pour mener à bien sa vocation de permettre à toutes les entreprises régionales d'intégrer plus de technologie et d'innovation dans leurs projets et dans leurs produits, elle met à disposition son équipe et le réseau RDT ainsi que l'incubateur régional, une plate-forme de lancement de projets innovants.

L'ARITT Centre met à la disposition des collectivités un outil de recherche sur les compétences régionales et nationales.

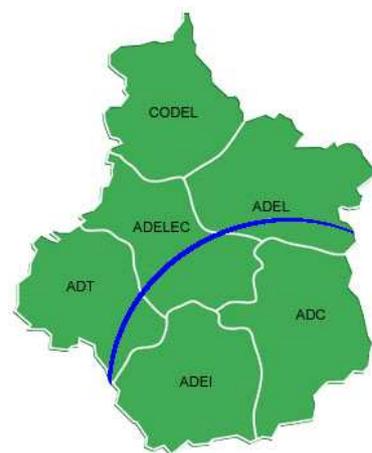
#### Centréco

Centréco est l'agence régionale pour le développement économique de la Région Centre. Elle est la structure diffusant l'information, et communiquant sur son potentiel économique. Si en théorie elle supervise les stratégies territoriales des différents départements, dans les faits, elle rassemble et lie entre eux l'ensemble des acteurs du développement économique de la Région Centre (du réseau consulaire aux agences de développement départementale). Cependant, l'échelle des villes et des communautés de communes n'est pas prise en compte, seule l'échelle départementale est traitée.

Les missions de Centréco sont une mission d'accompagnement des entreprises à l'export et au développement international. Centréco est le correspondant régional de structures nationales telles que l'AFII. La structure propose également un service de veille aux agences départementales de développement. Il s'agit de veille de projet, de veille juridique et réglementaire, et de veille presse. La spécificité de cette structure est de ne pas faire de prospection en elle-même mais d'être une plate-forme entre le département et l'Etat, un dispositif s'appuyant sur les acteurs locaux. Son rôle est néanmoins essentiel dans la

mesure où elle permet de rassembler toutes les informations nécessaires aux acteurs du développement économique et leur permet un véritable travail en réseau. Leur action est également essentielle dans leur mission d'aide au développement international.

### Les agences de développement départementales



Les agences de développement départementales ont pour mission principale le développement économique exogène de leur territoire. Ils sont les animateurs du développement économique local et organisent les partenariats entre les communes et les communautés de communes.

En Région Centre, les agences départementales permettent une certaine adaptabilité. En effet, le territoire régional est particulièrement vaste et divers, les départements sont donc une échelle cohérente de développement économique. La carte ci-dessus illustre la séparation qu'il existe au sein de la région, dynamique au nord et délaissée au sud. En effet, les départements ont une approche du développement économique différente suivant leur situation géographique et leur histoire économique. La Loire est un séparateur pertinent en matière de culture économique et sociale. Si les territoires au nord de ce fleuve sont dynamiques et possèdent de grosses agglomérations<sup>12</sup>, le sud de la Loire reste sur des problématiques de reconversions économiques, notamment avec la chute des entreprises de la défense, de l'automobile (principalement pour le Loir-et-Cher et le Cher) mais aussi du textile (Indre).

### Les Observatoires

Certains territoires sont dotés d'Observatoire de l'économie (comme dans le Loir-et-Cher et la Touraine, ou encore l'agglomération Orléanaise), créés pour faire face aux besoins grandissant des départements de connaître leur évolution, de plus en plus rapide. Ces observatoires ont pour mission de compléter les connaissances afin de faciliter les prises de décisions et l'accès à l'information dans différents domaines. Il en existe à toutes les échelles territoriales, les plus nombreux étant nationaux, régionaux ou départementaux. Ce sont des portails permettant d'accéder à des données économiques sur chaque territoire.

<sup>12</sup> Certaines villes du nord de la Région sont proches du bassin parisien et sont parfois assimilées à la banlieue parisienne (exemple de Dreux, en Eure et Loire)

Il est également intéressant de constater que de nombreux territoires projettent de créer leur propre observatoire. C'est le cas de la Communauté de Communes du Pays de Vendôme, la ville de Mer, ainsi que le Conseil général du Cher

Des institutions avec des missions aussi diverses et des territoires aussi différents décident donc de gérer leur développement avec les mêmes outils. Comprendre et prévoir est devenu une priorité pour les territoires, ruraux ou non, quelque soit la densité de population.

### **Les plates-formes d'initiatives locales**

Les PFIL sont des associations régies par la loi de 1901, qui regroupent des professionnels (épaulés par des chefs d'entreprises, des banquiers et des experts-comptables) qui se sont mobilisés afin d'aider les créateurs d'entreprises. Elles prennent appui sur des institutions déjà existantes qui les hébergent. En Région Centre il y a 10 PFIL réparties sur les 6 départements<sup>13</sup>.

Le fonctionnement des PFIL est identique pour toutes. Le Conseil d'Administration désigne un Comité d'Agrément. Celui-ci est chargé d'examiner les dossiers des créateurs d'entreprises et de décider de la nature des aides à leur apporter. Les fonds mobilisés pour les prêts d'honneur proviennent de dons d'entreprises et de collectivités locales.

Le rôle des PFIL est de répondre au besoin de fonds propres des nouvelles entreprises. Ces fonds complètent un apport personnel et permettent de solliciter un prêt bancaire pour créer ou développer une activité. Les PFIL accordent un prêt d'honneur sans garantie, ni intérêt, d'un montant variant entre 3 000 à 7 000 euros ; la durée du prêt consenti s'échelonne en général entre 3 et 5 ans.

Les PFIL proposent également un système de parrainage par un chef d'entreprise et un accompagnement aux porteurs de projets et entrepreneurs depuis moins de 3 ans.

---

<sup>13</sup> Loir et Cher Initiative, Cher Initiative, Indre Initiative, Brenne Initiative, Nouvelle Entreprise Initiative, Eure et Loire Initiative, Mantois/Nord Ouest Yvelines Initiatives, IDIL, Alpha DIL, Loiret Création Initiative.

### 1.2.3.2- Les villes et agglomérations

#### Les agglomérations

Les grandes agglomérations jouent un rôle de plus en plus important dans le développement économique d'une Région. En Région Centre, les grandes villes s'associent également en communautés pour traiter des problématiques de développement économique.

Tours Plus en est un bon exemple. Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2000, la communauté d'agglomération comprend aujourd'hui 14 communes. La communauté vient renforcer l'action des communes mais permet également par la mise en, commun de moyens financiers et techniques, de réaliser des projets qui seraient inabordables pour une seule ville. Ce nouvel échelon permet un développement cohérent et équilibré sur l'ensemble du territoire, même si cela a pour conséquence la transformation de ville comme Tours en véritable métropole. La ville d'Orléans et la ville de Chartres ont également mis en place des systèmes similaires, preuve de la nécessité d'une intercommunalité dans les logiques de développement économique.

#### Les villes moyennes



Les villes moyennes souhaitent également prendre en charge leur développement économique et définir leur stratégie de développement, propre à un bassin de vie moins urbanisé. Leur rôle est principalement de s'occuper du développement endogène de leur territoire.

L'exemple de Salbris montre qu'une ville de 6000 habitants a besoin d'une agence gérant son développement économique. Cette agence a sûrement vocation à devenir celle de la communauté de communes, qui est une échelle plus pertinente. La ville de Vierzon, qui avait également son agence de développement, l'a d'ailleurs transférée au sein des locaux de la communauté de communes, laquelle l'a directement intégrée au sein de ses services.

Un autre modèle de gestion de territoire est celui choisit par l'ADUC. L'agence de développement et d'urbanisme du Chinonais travaille au développement de la ville de Chinon mais aussi d'un bassin beaucoup plus large, adaptable selon les projets de développement. Cette structure cadre parfaitement dans les nouvelles logiques de développement à travers les méthodes d'intelligence territoriale.

L'ADUC est une association de droit privé loi 1901. Le conseil d'administration est composé en majorité de représentants de collectivités publiques. Les ressources de l'ADUC sont constituées de recettes perçues à 85% de collectivités publiques. Ces recettes sont constituées approximativement à 56% de subventions et à 44% de rémunérations de prestations. Les missions de l'ADUC sont :

- la coordination et l'animation du plan de développement du chinonais
- la médiation entre les divers groupes concernés par l'urbanisme
- l'observation permanente des activités et des phénomènes urbains
- des missions d'étude, d'analyse et de conception à la demande des collectivités
- la gestion de fond de développement.

Ces missions peuvent prendre la forme de trois types de convention :

- Convention de partenariat pour une action de promotion économique par laquelle l'ADUC accompagne une collectivité par des missions de conseil en valorisation du territoire en contrepartie du versement d'une « subvention ».
- Convention pour la gestion d'une plate-forme de développement territorial par laquelle l'ADUC se voit confier des missions de développement au profit des collectivités de son ressort territorial, en contrepartie d'une subvention versée par l'unes des collectivités.
- Convention d'étude d'urbanisme entre une collectivité et l'ADUC en contrepartie d'un prix.

### 1.2.3.3- Les réseaux de développeurs

#### Le Réseau de Développement des Villes et des Communautés du Centre



Le Réseau de Développement des Villes et des Communautés du Centre (RDVC) est une association de loi 1901 qui rassemble une trentaine de collectivités de la Région Centre. Créée en 1990, elle organise des relations d'échange, de partage et de coopération entre les villes de la Région Centre. Elle travaille notamment sur la mise en oeuvre de projets de développement économique, de renouvellement urbain et de cohésion sociale.

Ces axes de travail sont au coeur de la politique de la ville, ainsi que la politique d'aménagement et de développement durable d'un territoire. Les projets de développement

des collectivités locales s'intègrent de plus en plus dans des démarches globales et multi partenariales qui sollicitent de nouveaux savoir-faire.

L'objectif est de se rencontrer et partager des expériences, des analyses, des besoins. Finalement, il s'agit de trouver des solutions, ensemble, à des problèmes qui peuvent être traités de manière transversale.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 4** (Fiche présentant de manière synthétique le RDVC)

### **Cadre Salbris**

Le réseau Cadre Salbris à été mis en place pour créer une dynamique autour de la restructuration du bassin suite au départ de GIAT et MBDA. Animé par Salbris Développement, il est composé de développeurs économiques et d'institutionnels (chambres consulaires, services de l'Etat, sociétés de reconversion, agences de développement, autres collectivités locales...), qui assistent le Maire de Salbris dans ces décisions économiques. Ce réseau a pour objectif de détecter, d'analyser, d'accompagner et de faire un suivi des projets d'implantation d'entreprises sur le territoire de Salbris et de la communauté de communes Sologne des Rivières.

Les projets sont présentés par les partenaires du réseau qui apportent des renseignements approfondis sur le contexte des projets, ce qui permet de recouper et de compléter les informations de chacun. Ces échanges de données vérifient le sérieux des entrepreneurs et la valeur ajoutée de leur projet pour le territoire. Ils facilitent aussi les mises en relations en fonction des compétences des membres du réseau lorsqu'un dossier bloque. Un interlocuteur unique, pour le porteur du projet, est désigné. A chaque réunion, un bilan et un suivi des projets est effectué. La maîtrise l'offre immobilière communale et la relation étroite avec les entrepreneurs constituent la valeur ajoutée de ce réseau.

### **RDE 41**

Ce réseau regroupe les développeurs économiques du Loir-et-Cher, sans la présence des élus. RDE 41 est un réseau animé par la DRIRE. Il a pour objectif d'accompagner des projets endogènes et exogènes sur le territoire du contrat de site, d'optimiser la prospection, d'identifier des problématiques communes et de faire émerger des actions collectives à l'échelle départementale.

C'est un réseau de vigilance qui peut occasionnellement porter des actions de développement économique.

### **Cadre 18**

Cadre 18 est le Comité d'animation, de développement et de revitalisation économique du Cher. Ce réseau réunit tous les partenaires économiques du département. Ce guichet unique facilite les démarches des entreprises en regroupant tous les interlocuteurs sous la même enseigne.

Ce mode de fonctionnement permet de mutualiser les savoir-faire économique de chacun des acteurs locaux, dans un bassin dont le positionnement industriel est à revoir, suite au départ des entreprises de défense et d'armement.



**Si l'intelligence économique commence à se développer en France, l'intelligence territoriale reste encore peu connue. Les acteurs du développement économique et de la stratégie territoriale, même s'ils sont nombreux sur le territoire, n'intègrent pas tous l'intelligence territoriale de manière flagrante et affichée. Pourtant, ils travaillent tous à la mise en place de systèmes en réseaux et de partage de l'information utile. Ils sensibilisent de plus en plus les entreprises et les collectivités à l'importance de la prise en compte de l'environnement et de ses évolutions possibles. Alors, si l'intelligence territoriale est un concept nouveau, encore trop peu connu et sous exploité par les villes de France, les collectivités locales et villes moyennes y voient un outil véritablement adapté à leurs besoins. Pourquoi ce constat ? Quelles sont les évolutions des territoires ? Comment font-ils face aux nouvelles exigences du monde économique ?**

## 2- Les territoires peuvent-ils percevoir l'intelligence territoriale comme une réponse à leurs besoins ?

---

La démarche d'intelligence territoriale ne se résume pas à des mesures étatiques de gestion des territoires. Au niveau local, les territoires ont de nouveaux besoins et prennent l'initiative de mettre en place des nouveaux modes de gestion du développement économique. A travers un exemple concret, émanant du terrain, il est intéressant de valider la démarche étatique, mais également d'aller plus loin dans la gestion autonome d'un territoire, cette échelle ayant l'avantage de la proximité.

### 2.1- Les nouveaux besoins économiques des territoires

Les territoires sont en mutation. La mondialisation et le passage de la société industrielle à la société de la connaissance obligent les développeurs économiques à s'adapter. De nouvelles missions, issues de nouveaux besoins, se créent plus rapidement que les formations se développent. Ainsi, le partage des connaissances devient un enjeu essentiel dans la stratégie économique des territoires.

#### 2.1.1- La mutation des territoires



Peu à peu nous commençons à tous reconnaître que les conditions de création durable de richesses et de valeurs sont aujourd'hui très différentes de celles de l'économie industrielle classique, qui façonne pourtant encore notre cadre de pensée et la plupart de nos actions. Dans la société de la connaissance dans laquelle nous avançons à grande vitesse, il est indispensable de passer d'une gestion de la main d'œuvre à une gestion des savoirs, des connaissances et des compétences. L'homme devient le repère d'un monde en mouvement.

La capacité des individus et des communautés humaines à innover devient fondamentale et stratégique.

Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité la vitesse des innovations technologiques est largement supérieure au rythme des générations. Ce nouveau contexte nécessite une adaptation permanente et continue de chacun. De plus, la perception par tous de la précarité de notre société conduit chacun à renforcer ses propres dispositifs d'identité et de proximité, pour se rassurer. L'universalisation des technologies et de la société en réseau, la mondialisation de l'économie, l'évolution démographique, les migrations créent une interdépendance entre les pays qui oblige à revoir radicalement les fondamentaux de la gouvernance des territoires. Ainsi, tous les observateurs s'accordent à diagnostiquer le déclin du modèle actuel de l'« Etat-Nation ». L'organisation, les modes de travail, les compétences des uns et des autres et leurs méthodes de gestion, les processus de contrôle et de délégation sont, entre autres, profondément affectés par la transformation liées aux nouvelles technologies. Les « Etats-Nations » sont alors écartelés entre les réseaux et les identités<sup>14</sup>.

### **2.1.1.2- Les territoires dans la mondialisation**

Quelles sont les conséquences de tels bouleversements ? Il devient clair que le local devient l'échelle évidente d'organisation autonome, face aux agressions d'un monde structuré par les réseaux. Une perspective positive réside dans la capacité des collectivités à satisfaire les besoins identitaires tout en se positionnant de manière efficace comme acteurs de proximité, doté d'un réseau fonctionnel. Il s'agit finalement de s'affranchir des logiques d'aménagement des territoires physiques en ré-inventant l'aménagement des espaces de connaissances.

On constate que la force de travail est de moins en moins créatrice de valeur et progressivement l'automatisation se substitue à la force de travail. Le besoin de savoir-faire, de connaissances, de compétences, devient crucial. Les pôles d'excellences sont recherchés où qu'ils soient localisés dans le monde. En même temps, les entreprises se délestent de leurs activités industrielles et deviennent des « marques » à la fois ancrées dans leurs territoires mais aussi au niveau mondial. Il découle de ces mutations que la compétitivité territoriale réside de plus en plus dans la capacité collective à mobiliser, partager, acquérir, mettre en œuvre, inventer des connaissances.

---

<sup>14</sup>Théorie de Manuel Castells, dans son ouvrage "La société de l'information"

Pour préciser pourquoi et comment le contexte de la société de la connaissance, qui se construit chaque jour, doit donner une place nouvelle et décisive à une politique territoriale qui doit se transformer et être innovante, il convient de se doter d'une grille de lecture permettant de proposer des décisions, en tenant compte des mutations en cours. Ces arguments conduisent à élaborer une démarche nouvelle, « l'intelligence territoriale »

Il faut souligner que cette intelligence territoriale ne peut plus être de la seule compétence d'organismes, d'institutions ou de groupes d'influences structurés et labellisés qui s'occupent traditionnellement de ces questions. C'est un domaine interdisciplinaire, dynamique, en permanente construction. On s'affranchit ainsi d'une définition strictement politique du territoire pour réfléchir et se mobiliser autour de notions aussi essentielles et décisives que « les compétences collectives de la région » ou encore la « marque territoriale ».

On voit que ce concept d'intelligence territoriale donne une valeur toute particulière à certaines spécificités de notre région et rejoint la notion de développement durable. En effet, il devient plus critique que jamais de soutenir des approches de développement qui respectent les équilibres de toute nature, favorisent l'éthique et le respect de chacun, renforcent la mémoire et la culture collective et les créations et les initiatives.

### 2.1.1.3- Les nouveaux enjeux territoriaux

Les territoires n'existent que par leur population, cela semble évident. Cependant, il est important de constater qu'un territoire n'existe que par une économie saine, car sans emplois et sans développement économique, une population ne reste pas, n'investit pas, dans un territoire.

Un territoire possède alors trois enjeux principaux, essentiels à sa survie :

#### **Garder les entreprises implantées.**

Le premier enjeu d'un territoire est de garder les emplois existants. Pour cela, les collectivités ont un rôle d'aide à la décision à assumer. Elles doivent établir une relation de qualité avec les entreprises implantées.

Il s'agit de répondre à la question suivante : mes entreprises sont-elles satisfaites de leur environnement et des services qui leurs sont proposés ?

**Attirer de nouvelles activités.**

Les territoires ont aussi pour objectif d'attirer de nouvelles entreprises. Ainsi, à partir d'une analyse de son tissu économique, le territoire doit qualifier son attractivité et son positionnement stratégique.

Il s'agit de répondre à la question suivante : mon territoire est-il bien armé pour attirer de nouvelles activités, et lesquelles ?

**Défendre son économie.**

Les entreprises sont toutes vulnérables. Les territoires doivent prendre en compte que leurs entreprises doivent être défendues, mais aussi être informées sur les risques externes qui peuvent les menacer.

Il s'agit de répondre à la question suivante : quels sont les risques économiques, naturels, industriels que court ma collectivité ?

*Comment l'intelligence territoriale peut elle répondre à ces trois grandes problématiques ?*

**Si je veux... Pérenniser mon activité ?**

L'intelligence territoriale est un outil d'aide à la décision pour les collectivités. Parce qu'elle permet de savoir reconnaître les opportunités et les menaces spécifiques à chaque activité, elle permet d'offrir aux entreprises une valeur ajoutée au territoire.

**Si je veux... Conquérir de nouvelles activités ?**

L'intelligence territoriale est une démarche en réseau, de partage des compétences et des savoirs. Parce qu'elle permet de caractériser les possibilités économiques d'un territoire, elle offre aux collectivités un outil d'analyse pour un positionnement économique stratégique cohérent, global et durable. L'intelligence territoriale permet ainsi de créer de la richesse, en identifiant des nouveaux champs de développement économique.

**3-. Si je veux... Me défendre et anticiper les risques ?**

L'intelligence territoriale n'est pas un outil produisant une simple photo de l'environnement économique. Parce qu'elle offre une dimension spatio-temporelle prenant en compte les évolutions des enjeux économiques et des risques encourus, elle permet au territoire d'être préparé aux mutations mais aussi réactif en cas de crises.

Pour cela, il est important de comprendre que l'intelligence territoriale est avant tout une dynamique cohérente fonctionnant grâce à la mise en réseau des compétences des secteurs privés et publics.

Ce réseau va ainsi permettre de :

- Aider les entreprises à utiliser l'intelligence territoriale. Les collectivités territoriales ont intérêt à développer cette démarche au sein de leurs entreprises afin de créer un cercle vertueux de partage d'informations et de compétences, au travers d'un réseau multi-acteurs.
- Faire du territoire un vecteur d'union. L'intelligence territoriale est une vision humaine d'un territoire. Elle permet de prendre en compte son histoire, ses paysages, ses folklores et ses personnages pour construire une économie adaptée à son bassin de vie.
- Créer une dynamique cohérente et durable. L'attractivité d'un territoire dépend aussi de la qualité des échanges d'information entre les collectivités et les entreprises. Les acteurs économiques doivent alors s'inscrire dans une dynamique d'échange afin de travailler de manière cohérente.

## *2.1.2- Les nouvelles missions des développeurs*

Lorsqu'une économie est en évolution perpétuelle, les acteurs de cette économie doivent en suivre les évolutions. Le développeur économique a donc vu son métier et ses fonctions évoluer de manière significative, particulièrement le développeur économique territorial.

### **2.1.2.1- S'adapter à une évolution constante**

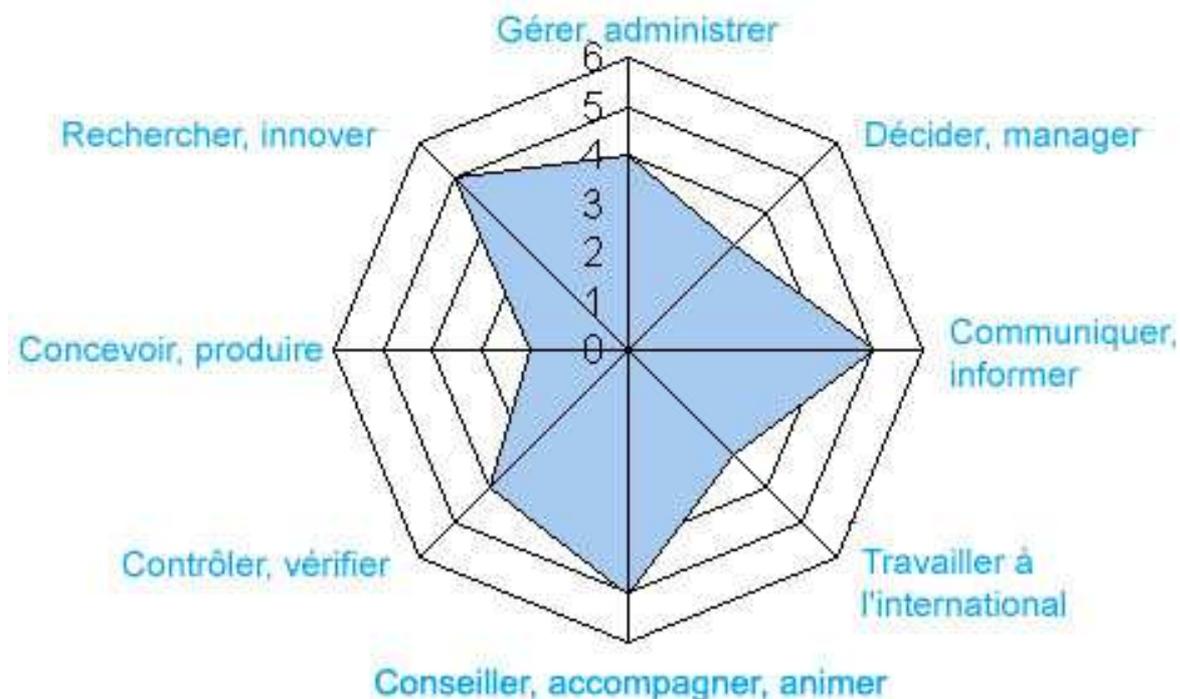
Une des principales missions du développeur économique est de promouvoir sur un territoire une politique susceptible d'orienter le développement économique. D'une logique de guichet, ce métier a donc naturellement évolué vers une logique de management de projet. Cette mission d'accompagnateur du changement sur un territoire nécessite des compétences de conduite de projet et un souci permanent de démarche partenariale compte tenu de la multiplicité des acteurs.

Le développeur économique doit alors avoir quatre grands types de fonctions :

- La connaissance du territoire et de ses atouts
- L'accompagnement des entreprises (création et développement, accueil et implantation, immobilier, emploi et formation)
- La gestion de projets, de contrats ou de procédures (élaboration, gestion et déploiement)
- Le management

Mais, il est important de noter que le métier de développeur économique est un métier extrêmement évolutif et variable. La définition de ses fonctions dépendra donc de plusieurs facteurs et en particulier de la taille de la structure dont dépend le développeur et des moyens dont dispose un territoire pour faire du développement économique.

En effet plus la taille est importante et plus elle va tendre à spécialiser les développeurs économiques vers une des fonctions définies ci-dessus. A contrario dans les structures plus petites où le développeur économique est seul, il devra prendre en compte plusieurs de ces fonctions en même temps. Il sera alors un généraliste.



Le développement économique semble alors être une activité complexe, source de remise en question perpétuelle. En effet la multitude de structures responsables, sur des territoires à géométrie variable, de la mise en œuvre de politiques de développement économique plus

ou moins lisibles, ne permet pas une bonne compréhension des métiers du développement économique.

### 2.1.2.2- Gérer une nouvelle échelle : le bassin de vie

Le développement économique sous-tend un aspect très concret et très quotidien de la vie dans les territoires français. Il s'agit de l'accès aux services et à l'emploi. Pour analyser de manière plus précise comment s'effectue cet accès, les territoires ont été divisés en 1745 « bassins de vie des bourgs et petites villes ». Depuis 1975, ce sont les bassins de vie qui ont bénéficié de la croissance démographique la plus forte.

En quoi les bassins de vie deviennent alors l'échelle la plus pertinente pour développer une stratégie de développement économique durable ?



Depuis un demi-siècle, les territoires administratifs traditionnels (cantons, communes...) correspondent de moins en moins à des espaces pertinents pour étudier les conditions de vie et les besoins des habitants. En effet, la population franchit souvent les limites pour effectuer les actes courants de la vie quotidienne, comme se rendre à leur travail, ou encore faire les courses. Afin de définir un maillage géographique plus pertinent, on a donc recherché à définir les territoires dans lesquels puissent s'accomplir la majorité des actes de la vie quotidienne. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui les « territoires vécus ».

Ces bassins de vie sont en général hors d'un milieu urbain dense et regroupent environ 12 000 habitants. Ces bassins regroupent 36% de la population métropolitaine<sup>15</sup>.

La Région Centre n'est pas en reste concernant la croissance positive de sa démographie. Cependant, au niveau des départements, le Cher accuse toujours une baisse de leur population. Cette diversité au sein de la Région Centre se ressent également lorsque l'on analyse le type d'activité des différents bassins de vie. Les départements tournés vers la région parisienne sont principalement industriels, c'est notamment le cas de Salbris, Romorantin-Lanthenay et Vierzon. A contrario, le sud de la Région Centre se compose de bassins fortement résidentiels, à faible densité de population, accompagnée d'une dominante agro-alimentaire.

<sup>15</sup> Selon ISEE Première, avril 2004, n°953

Cette analyse disparate de la Région Centre démontre à quel point les frontières administratives peuvent être en contradiction avec le mode de vie quotidien d'une population. C'est pourquoi l'échelle des bassins de vie reste aujourd'hui la plus pertinente pour décider d'un positionnement économique durable et cohérent.

Certains élus locaux réclament aujourd'hui une nouvelle approche du développement économique, ils réclament à leurs services de mettre en œuvre un développement économique réfléchi, cohérent et durable, notamment à travers l'échelle de leur bassin de vie. Si l'emploi est assurément le premier élément structurant pour les villes, les services à la population et l'équipement sont également déterminants. Ainsi, la démarche en réseau est primordiale dans la prise en compte des besoins de la population et leur satisfaction. Le bassin de vie est alors, en milieu rural, le plus petit territoire dans lequel s'organise la vie des habitants relativement à l'accès à l'emploi et à un certain nombre d'équipements.

Cette nouvelle échelle est à considérer à la fois comme un lieu de travail collaboratif entre les différents élus des villes voisines, mais également comme un outil d'analyse et de prise en compte de l'évolution démographique d'un territoire ainsi que de son positionnement économique au niveau national et pourquoi pas international.

## *2.2- Un exemple parmi les villes moyennes*

Pour illustrer les nouveaux besoins des villes moyennes en matière de développement économique, le sud de la Sologne est un bon exemple. En effet, ce bassin de vie a souffert des mutations économiques et de la désindustrialisation du Vieux Continent. Illustration parfaite des territoires devant se repositionner, la Sologne se doit d'analyser ses forces et ses faiblesses, afin de choisir un positionnement stratégique.

## 2.2.1- Salbris/Romorantin-Lanthenay/Vierzon, un bassin de vie à valoriser



La Sologne s'étend sur trois départements (le Loir-et-Cher, le Loiret, et le Cher), sur une superficie totale de 500.000 hectares. Terre de mystères et de croyances populaires, la Sologne est particulièrement connue pour les activités de chasse et de pêche. Célébrée par de nombreux écrivains et poètes (Alain Fournier, Maurice Genevoix, ...), ses villages, ses étangs, ses rivières, ses bois dégagent un charme indiscutable et confèrent à ce territoire, au cœur de la France, une identité unique. Après un passé industriel glorieux, la Sologne est aujourd'hui en souffrance d'emplois.

### 2.2.1.1- D'un passé industriel glorieux...



Historiquement, la Sologne était une terre particulièrement connue pour son insalubrité et repliée sur elle-même. L'Histoire de ce pays commence réellement au début du 16<sup>ème</sup> siècle, lorsque François 1<sup>er</sup> entreprend avec l'aide de Léonard de Vinci, de grands travaux d'urbanisme. La situation privilégiée de la Sologne, entre Tours et Bourges, attire de nombreux seigneurs qui construisent des châteaux et de belles demeures rurales. La Sologne, couverte de forêts, fut en partie déboisée. La Loire et le Cher représentent d'importantes voies de communication et le commerce y est florissant. Les marchés de Blois, Contres et Romorantin sont très fréquentés. La région fut dévastée entre 1567 et 1572, suite aux guerres de religion qui entraînent alors l'abandon d'une partie des terres, et l'apparition d'épidémies. Ce fut le déclin de la Sologne et le développement des pratiques de la sorcellerie.

C'est à partir du 17<sup>ème</sup> siècle que l'histoire industrielle de la Sologne prend un véritable tournant. Les manufactures de draps, installées principalement à Romorantin, connaissent une grande prospérité. Elles sont alors particulièrement renommées pour leur qualité.

Cependant, la Sologne est en pleine décadence. La révocation de l'Edit de Nantes a fait fuir plusieurs familles de l'industrie et les propriétés sont mal entretenues. Les marécages se développent, entraînant une épidémie de paludisme. Les fermiers voient leurs troupeaux de moutons décimés par ces épidémies. En conséquence, l'industrie textile décline, la qualité devint médiocre et les manufactures disparurent peu à peu.



Sous l'Empire, la population, déjà restreinte, diminue encore. Si le taux de mortalité est élevé, cette baisse démographique est principalement due aux déplacements de population provoqués par l'insalubrité de la Sologne. Cette situation conduit les autorités à améliorer les services sanitaires. Mais en 1812, la durée moyenne de vie n'est toujours que de 24 ans contre 28 dans les régions voisines. La Sologne est alors reboisée et l'élevage du mouton devient prospère. L'industrie prend aussi un nouvel essor, et une chambre consultative de commerce est créée à Romorantin, où sont apparues les premières filatures mécaniques, avec les Etablissements Normant qui emploient de nombreux ouvriers.

Mais, la Sologne demeure une région peu prisée, et la terre y est bon marché, car elle est réputée ingrate, et les troupeaux constituent encore la principale ressource des habitants. Le paysan solognot est pauvre, souvent atteint par les fièvres. L'hygiène fait défaut, la mortalité infantile est élevée et l'espérance de vie toujours limitée. Le pays vit essentiellement en autarcie, les échanges commerciaux avec les régions voisines restant limités.

La Sologne sort de la misère avec la Révolution de 1830. La Société d'Agriculture lance la rénovation de la Sologne et ses efforts conjugués à ceux des propriétaires sont couronnés de succès. Les marécages sont réduits et les terres prennent de la valeur, tandis que s'opère une transformation de l'industrie et du commerce. Le réseau routier est amélioré. Si la construction des chemins de fer désavantage Romorantin, elle est au profit de Vierzon, Lamotte et Salbris.

Il est également intéressant de constater que l'histoire de Vierzon, ville frontière entre la Sologne et le Berry, est similaire à celle du bassin de vie de Romorantin et de Salbris. En effet, cette ville a fondé son économie sur les grandes industries de la confection et du machinisme. La ville de Vierzon est le berceau de la Société Française, marque reconnue internationalement en matière de machinisme agricole.



Au 21<sup>ème</sup> siècle, la Sologne est un espace rural en transition. Selon la récente étude de la DIACT<sup>16</sup>, ses communes font partie des nouvelles campagnes. Cette appellation regroupe des territoires ruraux aux fonctions productives diversifiées, mobilisant des ressources endogènes déjà fortement tertiarisés et ayant une fonction résidentielle.

Il existe aujourd'hui une véritable cohérence entre les villes de Salbris, Romorantin-Lanthenay et Vierzon. Ce bassin de vie est une échelle pertinente pour un développement économique choisi et pérenne. D'une densité de population trois fois inférieure aux moyennes départementales et régionales<sup>17</sup>, c'est un des seuls bassins de vie, avec celui du Chinonais à connaître une croissance démographique.

### 2.2.1.2- ... A une activité économique à repenser



Le bassin d'emploi du bassin est en transition. Les récentes fermetures de GIAT industries à Salbris et de Matra à Romorantin-Lanthenay ont entraîné un bouleversement dans la structuration du tissu économique du Pays. Pour l'ensemble du bassin on évalue la perte à 4000 emplois, dont 1600 pour la ville de Salbris. L'impact sur la ville de Salbris a donc été très

important, entre 1999 et 2002, la population est passée de 6180 à 5800 habitants, soit une perte de 380 habitants. La commune a également perdu les montants de la taxe professionnelle versée par cette entreprise. L'impact sur la vie associative et sur le commerce local est difficile à apprécier.

L'emploi a ici une dimension industrielle. Ce secteur regroupait à la fin de l'année 2002 plus de 44% des salariés du secteur privé en Grande Sologne, contre moins de 33% pour le Loir-et-Cher. Cependant, ce secteur est en crise depuis 1990 et les fermetures successives de Thompson, GIAT, Matra et MBDA obligent le Pays, et notamment la ville de Salbris, à reconverter son économie. La ville de Vierzon a également connu des fermetures

<sup>16</sup> « Quelle France rurale pour 2020 ? », 3 septembre 2003.

<sup>17</sup> 50 habitants au km<sup>2</sup> pour le Loir et Cher et 62 habitants au km<sup>2</sup> pour la Région Centre

d'industries, notamment des entreprises du textile dans les années 80. En 1995, le groupe Case, fabriquant des tractopelles, quitte également la ville.

Dans ce contexte, l'Etat a initié en décembre 2003, la mise en œuvre d'un Contrat de Site pour le bassin d'emploi de Romorantin-Lanthenay. L'organisation administrative primant encore sur des bassins de vie cohérents, il a été fait le choix contestable de ne pas inclure Vierzon dans le contrat de site de Romorantin, alors même que la Sous-Préfecture du Cher était, en volume, la seconde commune concernée par le nombre d'emplois supprimés par le constructeur automobile. L'Etat a préféré inclure Vierzon dans le Contrat de Site de Bourges mis en place pour la nouvelle restructuration de GIAT Industrie.

Le périmètre d'action du Contrat de Site de Romorantin-Lanthenay est centré sur les cantons de Romorantin Nord et Sud, les plus touchés par la crise, s'étend de la vallée du Cher et du Romorantinais au nord du département de l'Indre. L'enveloppe financière du contrat de site correspond à un montant de 42 millions d'euros mobilisés par l'Etat, la Région, les départements et collectivités, les chambres consulaires et l'Europe. Ce contrat arrive à échéance en 2006.

Pourtant, ce cloisonnement administratif n'a pas empêché les trois villes d'engager ensemble une réflexion sur leur développement. Confrontées à la réalité de la guerre économique, les villes connaissent un nouveau besoin face à la concurrence de plus en plus accrue des territoires. Leur problématique est alors de définir comment établir un environnement économique sain et durable pour la population. Les trois villes sont adhérentes au RDVC et ont engagé des travaux qui ont débouché sur une étude financée par la DIACT et la Caisse des Dépôts dans le cadre de l'appel à projets des villes moyennes.

A l'instar de Salbris, Romorantin-Lanthenay et Vierzon, certaines collectivités locales sont demandeuses d'une nouvelle démarche, utilisant une méthodologie empruntée à l'intelligence économique. Il s'agit d'adapter aux territoires les techniques développées pour l'entreprise sous cette terminologie d'intelligence économique. On parle alors d'intelligence territoriale. Concrètement, cette démarche consiste à :

- Améliorer les outils d'ingénierie à disposition des collectivités en Région Centre
- Installer dans les collectivités les outils et réflexes d'intelligence économique
- Soutenir dans la durée les collectivités dans leurs politiques d'aménagement.

## 2.2.2- Analyse des forces et faiblesses du territoire

Lorsqu'un territoire cherche à se repositionner au niveau économique, il doit avant tout connaître ses forces et ses faiblesses. Cette analyse est primordiale dans la mesure où elle permet une approche objective d'un territoire. A travers des chiffres récents, analysés à partir d'une enquête menée, sur le territoire de la Grande Sologne (bassin de vie élargi entre Romorantin-Lanthenay et Salbris)<sup>18</sup>

### 2.2.2.1- Analyse des données générales

<b>Constats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le pays de Grande Sologne est situé au sud-est du Loir et Cher, en plein cœur de la Sologne, dans l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay.</li> <li>▶ Les 28 communes rassemblent une population totale de 30 347 habitants.</li> <li>▶ Le territoire est organisé autour de quelques pôles structurants principalement positionnés sur l'axe RN20.</li> <li>▶ 17 communes sur 28 comptent moins de 1000 habitants</li> <li>▶ Territoire classé au 4/5 en Zone de Revitalisation Rurale et entièrement légitime pour les pôles d'excellence rurale.</li> </ul>	
<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notoriété nationale et internationale (tourisme)</li> <li>▶ Bonne accessibilité et irrigation du territoire (1h30 de Paris, RN20, A 71, A 85, lignes SNCF)</li> <li>▶ Îlot vert entre les Châteaux de la Loire et du Cher</li> <li>▶ Territoire homogène</li> <li>▶ Proximité de pôles urbains (Romorantin-Lanthenay, Orléans, Blois, Vierzon)</li> <li>▶ Infrastructures sportives, culturelles et de services importantes</li> <li>▶ Structures syndicales anciennes, signe d'une habitude de travail collaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Territoire partiellement éligible aux fonds structurels européens</li> <li>▶ Faible densité de population (difficulté de maintenir un tissu commercial et des services publics de base)</li> <li>▶ Vieillesse de la population</li> </ul>
<p><i>Connue internationalement, la Sologne doit poursuivre le développement de son image actuellement trop résumée à celle d'un territoire ne vivant que sur la chasse et des châteaux (ou grandes propriétés)</i></p>	
<b>Orientations d'actions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poursuivre le développement de la Communication sur le thème de la « Qualité » (Pays non enclavé, richesses patrimoniales importantes)</li> <li>▶ Achever l'intercommunalité (renforcement des structures en place et développer l'approche partenariale des projets)</li> </ul>	

<sup>18</sup> D'après une étude menée par le Cabinet *Proactivité Conseil* en avril 2006.

### 2.2.2.2- Analyse du potentiel économique

<b>Constats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le Pays offre 14 049 emplois occupés à 75% par des résidents</li> <li>▶ 46% des entreprises sont des entreprises artisanales, du bâtiment, du commerce et des services</li> <li>▶ La progression de l'emploi tient principalement au développement du secteur tertiaire, dans les activités touristiques et des services à la personne</li> <li>▶ La Grande Sologne est rattachée au bassin d'emploi de Romorantin-Lanthenay dont le taux de chômage est de 9,6%. Le chômage touche surtout les femmes et les jeunes.</li> <li>▶ Une représentation locale de l'ANPE ainsi qu'un accueil spécifique pour les jeunes existent</li> <li>▶ Bonne représentation des commerces même si il reste des difficultés à maintenir le tissu commercial dans les petites communes</li> <li>▶ Réduction du nombre des exploitants agricoles</li> <li>▶ 57% du territoire est boisé</li> <li>▶ Destination touristique prisée</li> </ul>	
<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bonne résistance du tissu économique malgré la fermeture d'entreprises structurantes</li> <li>▶ Territoire bien pourvu en zones d'accueil pour les entreprises, cadre agréable</li> <li>▶ Présence d'un tissu industriel conséquent et d'un réseau commercial et artisanal de qualité (bouche et bâtiment)</li> <li>▶ Production agricole variée et de qualité</li> <li>▶ Valorisation économique et touristique du parc naturel</li> <li>▶ Présence d'une main d'œuvre de qualité</li> <li>▶ Secteur touristique en plein développement (poids économique important)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Perte d'emplois importante entre 2001 et 2003</li> <li>▶ Crise de l'armement depuis les années 1990 qui touche de plein fouet le Pays</li> <li>▶ Dépendance du Pays au secteur de la défense et de l'automobile, fragilité du tissu industriel</li> <li>▶ Manque de valorisation des locaux vacants pour attirer de nouvelles activités</li> <li>▶ Difficultés rencontrées pour la création d'entreprise</li> <li>▶ Promotion économique du Pays insuffisante</li> <li>▶ Déficit d'image : pays rural, sans activités autres que traditionnelles alors que le Pays est largement industriel</li> <li>▶ Diversification touristique en matière économique quasi-inexistante et faible représentation des métiers d'art</li> </ul>
<p><i>La Grande Sologne doit élargir son image de qualités aux activités industrielle et de services en développement des actions en faveur de l'accueil aux entreprises, tout en veillant au maintien des commerces et de l'artisanat. L'image de la Sologne doit être à la fois celle d'un espace naturel de qualité et d'un territoire compétent en matière industrielle. La valeur ajoutée doit être apporté par les collectivités locales, permettant un maillage du territoire et créant du lien entre les entreprises.</i></p>	
<b>Orientations d'actions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Compenser la réduction des emplois dans le domaine de l'armement et de l'industrie automobile</li> <li>▶ Développer l'attractivité économique du Pays : accueil d'entreprises et structures touristiques</li> <li>▶ Soutenir le développement des activités déjà existantes</li> <li>▶ Renforcer les composantes économiques du territoire (maintenir les commerces et veiller à la bonne gestion de l'espace)</li> <li>▶ Permettre un accès optimal à l'information pour les personnes en recherche d'emplois</li> </ul>	

### 2.2.3- Une première approche de l'intelligence territoriale

A travers ses analyses et ses constats, et à travers la démarche du RDVC, les communes de Grande Sologne se posent des questions et se créent donc des nouveaux besoins en matière de stratégie, d'anticipation et de choix économiques. Pour cela, elles vont se concerter et découvrir qu'elles font, ensemble, de l'intelligence territoriale.

#### 2.2.3.1- Faire de l'intelligence territoriale sans le savoir



La France possède beaucoup de petites et moyennes villes. Son découpage historique en fait le pays possédant le plus de communes en Europe. La Région Centre est en cela une région typiquement française. Afin de pouvoir gérer la politique de la ville ainsi que le développement économique, les villes moyennes de la région se sont réunies en un réseau appelé le RDVC.

Les objectifs de ce réseau sont de donner les compétences et les moyens nécessaires aux villes moyennes pour mettre en place un développement économique durable, en accord avec sa stratégie et son positionnement économique et social. Ces derniers mois, le RDVC a été confronté à une demande émanant du bassin de vie Salbris/Romorantin-Lanthenay/Vierzon. En effet, ces trois villes font face à un départ des entreprises structurant leur tissu économique. De ce constat, les villes demandent au Réseau de l'aide concernant un développement économique durable. Ce besoin apparaît nouveau pour les communes, il s'agit d'anticiper les conséquences économiques d'un choix de développement et de valoriser le territoire en respectant le bassin d'emploi. Seulement, cette demande nouvelle pour les communes représente des besoins déjà évoqués par les entreprises, et la solution existe : l'intelligence économique. Appliquée au territoire, cela donne l'intelligence territoriale.

Le RDVC est par définition un lieu de mutualisation des expériences et des savoir-faire de chacun. Si les villes travaillent en réseau, elles font donc de l'intelligence territoriale.

A travers les actions concrètes mises en place par sa commission économique, le Réseau souhaite formaliser cette nouvelle méthodologie puis en développer un outil capable de répondre aux besoins des villes moyennes en général. Cet outil n'aura pas pour vocation de

se transformer en société de conseil mais de s'appuyer sur les expériences et savoir-faire pour les diffuser. Le but est de créer une « boîte à outils » au développement économique, s'appuyant sur la démarche d'intelligence territoriale, en mettant en place cette nouvelle démarche stratégique sur des actions à l'échelle d'une ville, d'une communauté de communes, d'un département, puis d'une région, portée par un réseau tel que le RDVC.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 1** (Cahier des charges de l'étude)

### 2.2.3.2- Organiser son action en intelligence territoriale

Se poser des questions pour répondre à un besoin de plus en plus clairement exprimé doit également passer par une recherche des expériences déjà mis en place au niveau du territoire, mais aussi au niveau national et pourquoi pas européen. Pourquoi réinventer la roue ? Il s'agit ici de faire un panorama des initiatives déjà mises en place et de s'en inspirer. Apporter la réponse la plus adaptée et la plus pertinente aux besoins des collectivités de la Région est un enjeu et une démarche qui ne doivent pas être décidés au hasard. Il s'agit, dans un premier temps, de faire un état des lieux des démarches similaires dans les autres régions. En effet, le but est de repérer les meilleures méthodes, concepts, démarches, afin de s'en inspirer et ainsi de créer un outil efficace. La question d'un benchmarking international se pose également. En effet, en matière de mise en place d'un partenariat entre les institutions étatiques et les pouvoirs privés, les pays anglo-saxons sont des pionniers. Pourquoi ne pas adapter leur stratégie, « à la française » ?

Pour les pays européens, mobiliser l'intelligence économique et sociale des territoires au service de leur attractivité et du bien-être de leurs habitants, c'est mettre en synergie les ressources, les potentialités de valorisation, les savoir-faire, les initiatives et les compétences. Et cela implique incontestablement, pour réussir pleinement, une gouvernance locale combinant durablement gouvernance publique et gouvernance privée. L'intelligence économique et sociale se trouve alors mise au service de « l'excellence territoriale ».

Quelques soient les pays et les régions étudiés, la relation entre l'intelligence territoriale et les élus locaux est complexe. Les élus ont des compétences différentes. Dans le cadre de la mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale, l'élu local doit avant toute chose allier et fédérer les sources d'informations. Le rôle du développeur économique est alors de

les assembler pour donner matière à décision à l'élu local. Les développeurs économiques ont un rôle « d'ensemblier » entre les entreprises et les services publics. Il s'agit d'établir une relation de confiance.

Finalement, à l'éclairage des différentes pratiques déjà mises en place, il est évident qu'un territoire n'existe que s'il est « vivant » c'est à dire avec des emplois et de l'activité.

La France sait conjuguer l'intelligence économique à la fois comme une politique et comme une démarche. Elle est l'un des rares pays à avoir fait de l'intelligence économique une politique publique et une stratégie de compétitivité industrielle. L'originalité de la France réside dans la territorialisation de la politique publique d'intelligence économique. Le développement très important d'enseignements de 3ème cycle est également une originalité française. La France développe plus particulièrement l'intelligence économique appliquée à la stratégie et se distingue par une politique d'intelligence territoriale formalisée. Les chambres de commerces jouent un rôle important, notamment dans la mise en place d'observatoires régionaux d'intelligence stratégique. Cependant, le risque le plus critique pour les PME-PMI reste la défaillance informationnelle.



Les expériences en France semblent se multiplier. En Basse Normandie Cotentin. EMA (ensemblier maîtrise d'ambiance) rassemble une douzaine d'entreprises d'environ une cinquantaine d'employés dont le rapprochement est fondé sur la complémentarité (les industriels ne sont pas tous de la Haute-Normandie). Il s'agit de favoriser les synergies, de résoudre des préoccupations communes en matière d'informations, d'anticiper des projets porteurs de développement. L'observatoire Sirius de la CCI de Nice a inspiré celle de Toulouse pour la mise en place de son propre observatoire. Suite à la catastrophe d'AZF, la CCI de Toulouse a en effet estimé nécessaire d'accélérer la mise en place d'un tel observatoire afin de mesurer les conséquences de la catastrophe au niveau départemental. Une véritable collaboration s'est instaurée entre les deux Chambres. La CCI de Nice avait développé un des meilleurs modèles français. C'est un système unique qui regroupe l'ensemble des informations de près de 25 organismes.

Au niveau européen, l'exemple des districts italiens est une expérience intéressante. Il s'agit de communautés de personnes et une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné afin de :

- Capter les signaux faibles
- Activer une diaspora importante à travers le monde
- Travailler à plusieurs
- Valoriser les aventures industrielles des territoires dans des musées professionnels

Le Royaume-Uni fonde l'intelligence économique sur un maillage de réseaux d'excellence. En effet, la culture offensive du renseignement économique semble bien ancrée dans les grands groupes britanniques. Seulement, les anglais se retrouvent face au problème de la preuve du retour sur investissement de l'intelligence économique. L'enjeu pour les britanniques est donc la légitimation de la démarche. Leur pratique de l'intelligence économique se caractérise par la césure entre les entreprises et la sphère publique. L'exception à la règle est la mise en place des business links. Ce sont de véritables réseaux territorialisés d'appui et de diffusion des pratiques et d'informations à valeur ajoutée, orientés vers les PME.

La Suède est, quant à elle, un modèle en matière d'intelligence économique. Son originalité est l'histoire longue et le dynamisme de réseaux publics et privés très influents. Sa position géographique proche de la Russie a contribué au développement d'un esprit de vigilance et de sécurité collective, largement basée sur la gestion du secret, ainsi qu'une agilité particulière dans la gestion du faible au fort. La Suède possède également un grand nombre d'associations militant pour le développement de l'intelligence économique dont la première fut fondée en 1975.



Au niveau mondial, il est d'abord intéressant de regarder du côté de la Chine.

Le concept de guerre économique constitue un objet de réflexion fondamental de leur pensée stratégique traditionnelle. De nombreux concepts auxquels les stratèges chinois ont aujourd'hui recours pour traiter de la guerre de l'information constituent, en fait, les fondements d'une pensée stratégique qui s'est perpétuée en Chine à travers les siècles. Dans leurs écrits, les stratèges chinois contemporains insistent sur le concept de ruse ou de « déception », ainsi que sur l'idée d'initiative au combat acquise grâce à la maîtrise de l'information. De même, ils s'intéressent aux relations dynamiques qui s'établissent entre forces et faiblesses relatives, la domination technologique dans le contexte de la guerre de l'information pouvant se traduire par une vulnérabilité accrue, source de faiblesse. La guerre de l'information fait, en Chine, l'objet d'une réflexion particulièrement riche. Basées sur la pensée stratégique traditionnelle, ces réflexions sont particulièrement bien adaptées aux nouvelles formes de guerres « sans combats ».

Le Canada peut définir son approche de l'intelligence économique comme un réseau de veille concurrentielle au service des PME. La culture canadienne allie une croissance et une

pratique avancée de la veille à celle de l'intelligence concurrentielle de la culture anglo-saxonne. Si la sphère gouvernementale et administrative développe ces pratiques, le secteur privé progresse plus lentement. Le Canada perçoit parfaitement l'urgence à penser au futur et à réhabiliter la pensée stratégique sur la base d'une pratique de l'intelligence économique. Ce pays fait alors preuve d'un processus d'innovation administrative et organisationnelle.



Pour plus d'informations, voir [Annexe 2](#) (Benchmarking pour le projet ARIET.)

Concrètement, de ce benchmarking, nous pouvons retenir que l'intelligence territoriale est aujourd'hui plus qu'une démarche, c'est un véritable outil d'aide à la décision en matière de développement économique. Pour une bonne utilisation de cet outil, il faut :

- Identifier et prioriser les axes de surveillance
- Identifier toute source d'information permettant de suivre l'activité des acteurs
- Monter un réseau d'informateurs internes et externes pour identifier et faire remonter toute information pertinente
- Faciliter l'échange de bonnes pratiques dans un réseau d'acteurs publics et privés
- Faciliter l'analyse collective par les experts produisant des informations de synthèse et des recommandations à valeur ajoutée.

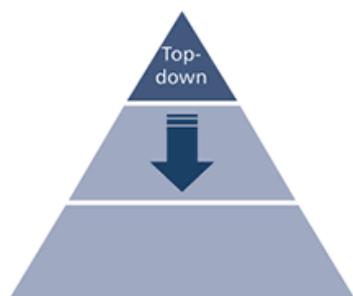
Cet outil permet alors de répondre aux questions suivantes, qui sont de véritables besoins des territoires :

- Quels sont les différents acteurs de mon territoire et leur activité?
- Quels sont les besoins d'information des acteurs pour soutenir leur développement?
- Quels sont les acteurs à plus forts potentiels ? Quels sont les acteurs en déclin?
- Quelles sont les initiatives pouvant être encouragées?
- Quelle est l'attractivité de notre région par rapport à d'autres régions nationales ou étrangères?
- Quelles sont les initiatives réussies par d'autres régions en matière de développement économique et social ?
- Comment évoluent les grandes tendances sociétales, économiques, technologiques pouvant impacter mon territoire?

Les collectivités locales veulent des diagnostics de plus en plus précis et fins sur leur territoire pour élaborer une stratégie de développement. Les besoins portent sur des analyses pointues et transversales qui doivent déboucher sur des propositions concrètes en matière de développement territorial.

En conclusion, il est pertinent de dire qu'une co-production d'analyses et d'expertises à l'échelle d'un territoire, impliquant les entreprises, les professions, les centres ressources et les CRCI, dans leurs registres de compétences respectifs, représente l'alternative qui garantit l'efficacité. Une organisation flexible, mobilisant des animateurs, des analystes, des collecteurs et des groupes thématiques d'interprétation, s'avère indispensable pour servir l'entreprise et le territoire.

Les territoires doivent valoriser au mieux leur capital social et économique, en s'appuyant sur les méthodes d'analyses et de décisions les plus adaptées ainsi que sur les meilleures pratiques existantes. Il s'agit alors de développer un partenariat public/privé. La gouvernance d'un territoire doit alors être adaptée au capital social et économique du territoire. La Région Centre n'échappe pas à ce constat.



Chaque région doit mettre en place une structure particulière, adaptée à des circonstances et besoins locaux. En terme de dispositifs, les clusters (terme anglo-saxon indiquant des grappes d'entreprises) ont cependant tendance à se généraliser. Pourtant, ils se limitent encore trop souvent à une méthode d'études peu concrète. Les clusters permettent dans certains territoires de formaliser le cadre d'intervention des autorités chargées du développement économique de la région (exemple de Cambridge, et des districts italiens). Hélas, que se soit les clusters ou les autres structures, la démarche mise en place est trop souvent « top → down », il faut donc penser à bien définir les besoins des collectivités et des entreprises et ne pas imposer une démarche, venant du haut, qui ne serait ni comprises, ni suivies. L'intelligence économique, comme l'intelligence territoriale, est donc un support à ces dispositifs, toujours une logique d'économie d'échelle.

Mais, une question se pose toujours : le marché de l'information est-il solvable ? Culturellement, les chefs d'entreprises n'acceptent pas de payer des consultants externes ou des compétences en interne pour chercher et valoriser l'information. L'information n'est pas encore perçue comme une prestation de service. L'enjeu est donc de faire prendre conscience aux collectivités l'enjeu d'une telle démarche. En Région Centre, certaines villes, à l'image de Jourdain, font déjà de l'intelligence territoriale sans le savoir. La démarche reste

donc à formaliser, de manière à satisfaire de la manière la plus simple et la plus pertinente possible, les besoins des villes moyennes.



**Cette analyse théorique de l'état de l'intelligence territoriale en France et de son utilité pour les territoires, permet d'affirmer que la Région Centre doit envisager de favoriser un outil pour assister les territoires, pour se positionner de manière durable sur une attractivité économique stratégique. Notre analyse a prit l'exemple d'une échelle encore trop peu utilisée : les villes moyennes et leur bassin de vie. Cette échelle a un fort potentiel de développement compte tenu de la régionalisation du monde et de l'importance d'une compétence de proximité dans le développement économique. Réactivité et adaptabilité sont les forces de l'intelligence territoriale, qui ne réinvente pas les compétences mais qui mutualise le savoir-faire déjà existant pour lui donner une valeur ajoutée bien supérieure à celle initiale.**

**La seconde partie de la présente étude a pour but de proposer un outil d'ingénierie territoriale, adaptée aux villes moyennes, en Région Centre.**

## *Partie 2 : La mise en place d'un outil d'aide au développement économique, pour les villes moyennes*

---

Les villes moyennes se mobilisent afin de pouvoir palier leurs besoins d'aide en matière de développement économique. Ceci les amène à remettre en question leur stratégie de développement et à choisir un positionnement différent, en accord avec une stratégie basée sur le long terme. L'enjeu est de définir les compétences, les outils, les moyens et la manière de les mettre en œuvre, pour favoriser un développement économique viable dans des collectivités souvent délaissées au profit des grands bassins de vie dynamiques. La méthodologie employée doit être particulièrement adaptée à ces territoires, tenant compte de leurs manières de travailler ensemble et des relations historiques entre les différents acteurs locaux. La transition doit se faire de manière volontaire afin qu'elle soit durable. L'outil doit donc à la fois être simple d'utilisation, peu coûteux, et rassembler une légitimité maximum. Tous ces points ont été traités de manière concertée durant cette étude.

Il apparaît que l'intelligence territoriale est l'outil le plus pertinent, car il repose sur les savoirs et les compétences déjà présents sur le territoire, accessibles à travers une mutualisation et donc une valorisation de leur efficacité.

## 1- Une méthodologie adaptée aux territoires

---

Avant de mettre en place un outil destiné aux villes moyennes, il est important de réfléchir à la méthodologie employée de manière poussée. En effet, il ne faut pas omettre un besoin ni répondre à des besoins inexistantes. La souplesse est de rigueur pour un outil devant répondre à une évolution constante des territoires.

La première étape est donc de réfléchir sur les enjeux économiques des territoires et d'en définir des thèmes d'actions. La seconde étape est d'établir un cahier des charges permettant d'organiser le programme de création d'un outil de réponse aux besoins des territoires.

### *1.1- Réfléchir sur les enjeux économiques*

Les enjeux économiques des territoires répondent à des besoins concrets des territoires en matière de développement économique et d'urbanisme. Ses besoins sont divers et doivent être analysés afin d'organiser une réponse claire et pertinente pour les territoires. La question suivante concerne justement l'échelle à traiter. Comment définir le territoire ? Quel est son périmètre. La logique des Projets territoriaux est une réponse à développer par son adaptabilité et sa réactivité, essentielles à la bonne poursuite de projet de développement sur le long terme.

#### *1.1.1- Les besoins concrets des territoires*

Les territoires ont essentiellement deux besoins : développer leur activité économique et protéger leur tissu économique. Ces deux besoins principaux demandent respectivement de mettre en place deux stratégies : un positionnement réfléchi et cohérent, ainsi qu'une anticipation des fluctuations de l'environnement économique global.

### 1.1.1.1- Se positionner, se développer

Pour développer le tissu économique d'un territoire, il faut avant tout connaître les forces et les faiblesses de ce territoire, c'est-à-dire caractériser son attractivité ou encore se positionner.

Selon une étude menée en 2005 par les Assises de Grande Sologne, sur une cinquantaine de représentants du Pays, l'attractivité de la Grande Sologne se renforcera sur la période 2005-2010 grâce :

- A la grande qualité de vie (89%)
- A la qualité de ses paysages et de son environnement (83%)
- Au soutien apporté aux zones d'activité (83%)
- Au renforcement de la solidarité communale et intercommunale (78%)
- A la mise en place de réseau haut débit et très haut débit (74%)

Il est également important de prendre en compte les évolutions possibles du territoire. Ainsi, les représentants du Pays Grande Sologne pensent qu'il faut prendre en compte :

- l'environnement et son respect (89%)
- le tourisme et la culture (87%)
- les commerces de proximités et les services à la personne (85%)
- les spécificités de l'agriculture solognote (70%)
- l'accueil des nouveaux résidents cherchant la qualité de vie en Sologne (67%)
- la diversification de l'agriculture (65%)
- la qualité de l'accueil des entreprises (61%)
- la structuration de l'économie en filières et coopérations (39%)

Ces résultats révèlent la place importante des enjeux de valorisation du territoire à travers l'environnement, la culture et les spécificités agricoles locales. Cependant, les représentants du Pays n'accordent pas autant d'importance au développement économique pur, c'est-à-dire l'accueil de nouvelles entreprises et l'organisation de filière afin de resserrer le maillage économique structurant l'emploi d'un territoire. Pourtant, il est logique de penser qu'un tissu économique fort et bien organisé permet ensuite d'avoir les moyens de protéger le patrimoine naturel et culturel d'un territoire.

Cependant, lorsque l'on demande quelles sont les actions prioritaires à mettre en place pour le développement de leur territoire, les représentants répondent :

- la promotion et le soutien des activités économique (89%)
- la structuration de l'offre touristique (89%)
- la mise en valeur du patrimoine culturel et bâti (87%)
- le renforcement du maillage des services aux personnes (87%)
- l'amélioration du cadre de vie et de l'habitat (83%)
- la structuration et la mise en réseau des acteurs du Pays (80%)
- la mise en place de formations adaptées aux besoins des entreprises (74%)
- l'organisation des transports (74%)

Les décideurs locaux ont une vision en réseau de leur territoire et souhaite travailler ensemble pour le développer. En effet, des termes comme « maillage », « structuration » ou encore « mise en réseau » sont évoqués dans les actions prioritaires à mettre en place pour le développement économique durable de la Grande Sologne.

### 1.1.1.2- Anticiper, se protéger

Anticiper un développement économique permet de se protéger des éventuelles mutations pouvant bouleverser, à terme, un tissu économique. L'accompagnement des mutations du tissu économique est donc un enjeu essentiel pour les territoires français, notamment en terme de restructuration économique.



Dans le cas des villes du Centre, il s'agit principalement de maintenir le tissu économique et de l'adapter à l'évolution de son environnement, notamment concernant les PME et TPE. Les actions doivent alors soutenir la transmission et la reprise des PME et des entreprises artisanales et commerciales viables, accompagner le développement des entreprises dans les différents dispositifs d'innovation et de mises au normes, favoriser le maintien des services de proximité et d'aide à la population.

Ensuite, il s'agit de créer un cadre favorable au maintien, au développement et à l'implantation d'entreprises nouvelles. Les actions sont de soutenir l'implantation de services partagés et d'équipement de communication haut débit, mais également d'améliorer la gestion énergétique dans les zones d'activité, favoriser la

diversification de développement économique et conforter le développement d'une offre de construction valorisant le style et les matériaux solognots.

Au niveau transversal il est important de se doter d'outils d'analyse et de suivi des actions, notamment en relation avec les observatoires économiques. Une plate-forme de compétences serait alors l'outil à la fois le plus réactif et le moins coûteux pour palier le manque de coordinations et de moyens entre les communes. Ce besoin est en effet soulevé de manière transversale mais est un véritable enjeu de protection et un facteur d'attractivité des territoires. La cohésion et la coopération entre les communes sont des axes à développer de manière organisée.

Il s'agit de favoriser le développement des projets intercommunaux et intercommunautaires ainsi que d'associer tous les acteurs du développement économique (privés et publics) dans une démarche « gagnant/gagnant », c'est-à-dire d'intérêts à la fois communs mais aussi individuels. Cette coopération doit aller dans le sens d'un développement économique cohérent avec l'ensemble du territoire et dans le long terme. Ainsi, il faut veiller au bon équilibre de l'aménagement et du développement du territoire.

### *1.1.2- La logique de Projets territoriaux*

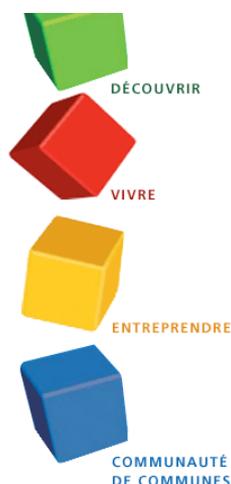
Au cours des dernières années, le paysage institutionnel local a beaucoup changé. Les communautés de communes ont été constituées et ont prit leur essor en mutualisant leurs compétences. En rassemblant l'ensemble des communes, elles ont modifié les façons de gérer un territoire mais également la vision d'un projet au niveau territorial. Désormais un territoire possède des frontières amovibles selon les projets et les partenariats envisagés.

#### **1.1.2.1- La montée en puissance des communautés de communes**

L'accompagnement au développement économique est un enjeu essentiel dans l'attractivité d'un territoire. Aujourd'hui, il est important de s'organiser de façon solidaire pour assurer la transition vers une économie diversifiée et plus largement ouverte sur les services, mais aussi sur la valorisation des ressources et des spécificités locales.

La communauté de communes est l'échelle d'un territoire où se crée la vie sociale. Cette échelle permet de s'orienter ensuite vers d'autres communautés de communes, hors des

frontières d'un département pour un projet spécifique, à un moment donné. La ville est alors simplement un relais de proximité. Finalement, la communauté de communes est le premier signe, en région, d'un travail avec une logique d'efficacité.



En France, la communauté de communes exerce un certain nombre de compétences définies par la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République<sup>19</sup>. Les dispositions correspondantes sont codifiées par les parties législatives et réglementaires du Code général des collectivités territoriales (CGCT), dont l'article L5214-1 donne la définition suivante : « la communauté de communes et un établissement public de coopération intercommunale regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave. Elle a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité, en

vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. »

Contrairement aux communautés d'agglomérations et aux communautés urbaines, les communautés de communes ne sont pas soumises à un seuil minimum de population. La seule contrainte est la continuité géographique.

Les communautés de communes sont administrées par un conseil communautaire. Les délégués de chaque commune sont élus par les conseils municipaux. Chaque commune dispose au minimum d'un siège et aucune commune ne peut avoir plus de la moitié des sièges. Elles ont deux compétences obligatoires (le développement économique et l'aménagement de l'espace) et une compétence à choisir parmi quatre blocs :

- la protection et mise en valeur de l'environnement
- la politique du logement et cadre de vie
- la création, aménagement et entretien de la voirie
- la construction, entretien, et fonctionnement d'équipement culturels, sportifs et d'enseignement préélémentaire et élémentaire.

En 2004, on recense 2286 communautés de communes en France. Il s'en crée régulièrement des nouvelles (environ un millier ont moins de cinq ans d'existence). Elles regroupent près de 24 millions d'habitants.

<sup>19</sup> modifiée par la loi du 12 juillet 1999, puis la loi du 27 février 2002

Il s'agit alors d'une véritable montée en puissance de cette échelle dans la gestion du développement économique et de l'urbanisme d'un territoire. En effet, l'intercommunalité permet aux communes qui le désirent de gérer ne commun des activités ou des services publics, ou de se regrouper autour d'un projet permettant de favoriser le développement local et de contribuer à la politique d'aménagement du territoire. L'intercommunalité est au cœur de l'action publique locale et modifie l'architecture traditionnelle du secteur public local. La gestion des services publics, l'aménagement de l'espace, le développement économique sont autant d'enjeux au centre de la coopération intercommunale. Le bémol est la complexité du territoire, qui doit aujourd'hui gérer les différentes échelles le régissant, du département à la région en passant par les conseils généraux et régionaux, les communautés, les Pays...

### 1.1.2.2- Adapter le périmètre d'action aux projets



Lorsque l'on veut faire du développement économique pour les territoires, il est rapide de se rendre compte que les frontières administratives sont souvent des obstacles à la bonne conduite de projets économiques, souvent plus globaux. De plus, ces frontières entraînent des enjeux politiques qui compliquent les relations entre départements d'une même région. L'enjeu des communautés de communes va donc plus loin que la simple association de communes, elle permet une échelle apolitique, plus proche que celle des départements.

Possédant la compétence économique, elles ont l'avantage d'être une structure de proximité et donc adaptée au territoire. En effet, chaque territoire fonctionne selon une histoire, avec ses logiques, ses réseaux humains, ses manières de gérer sa population. L'important est d'arriver à transcender les logiques d'échelles décisionnaires et de travailler au plus concret, de manière proche, adaptée et à l'écoute des territoires.

Si la communauté de communes a pour but de fédérer des villes entre elle, il est évident que la mutualisation des savoirs est en dehors de la logique à court terme des mandats électoraux et des stratégies politiques, il faut donc bien différencier les deux enjeux et bâtir un développement économique cohérent et durable, possédant des outils en dehors de toute implication décisionnaire politique.

De plus la proximité permet de ne pas perdre le savoir-faire local, qui des fois s'étend dans un bassin de vie historique, ne correspondant pas aux frontières administratives. Il est donc

essentiel d'adapter le périmètre de réalisation et d'action au projet en lui-même. Ainsi, les organisations sont moins rigides et donc plus réactive. Elles peuvent partager leur savoir-faire et leur connaissance du territoire, et éviter des erreurs de positionnement stratégique. Il est important d'être à l'écoute des connaissances de l'ensemble du bassin de vie concerné par le projet économique car, pour mettre en œuvre un bon développement exogène, il faut parfaitement maîtriser et connaître le développement endogène.

Finalement, l'important est de lutter contre les logiques de pouvoir et l'individualisme, pour définir ensemble un développement accepté et perçu comme tel par tous les acteurs économiques du territoire. Travailler ensemble au développement est le seul moyen de lutter contre des délocalisations et pertes d'emplois en masse par manque de vision globale ou simplement par manque de concertation.

La réflexion en terme de projets, à l'échelle d'une communauté de communes, est une nouvelle façon de gérer un territoire, qui contredit une grande partie de l'organisation traditionnelle française. Mais, c'est un pari à relever, lorsque l'on a pris conscience que notre territoire n'est pas un département français travaillant pour son propre intérêt, mais un territoire du monde, exposé à la concurrence de tous les autres.

## *1.2- Mettre en place le programme « Ariet »*

Après avoir défini les différents besoins des villes moyennes, les membres de la commission économique du RDVC ont appelé de leurs vœux à la création d'un outil d'aide. Ils ont proposé la création d'une Agence régionale d'intelligence économique pour les territoires. Le projet « ARIET » a été engagé. Ce programme doit permettre d'établir un cahier des charges afin de théoriser les actions déjà mises en place par les villes moyennes. Il s'agit de modéliser ces expériences pour créer un outil d'aide à destination des villes moyennes.

Pour mener à bien ce projet, le RDVC a demandé à la ville de Salbris d'accueillir ce programme en recrutant une équipe de quatre stagiaires.

### *1.2.1- Théoriser les actions*

Les collectivités locales n'ont pas attendu les théoriciens de l'intelligence économique pour travailler en réseau, et organiser des partenariats public/privé. Les élus locaux et les acteurs

du développement économique réclament néanmoins des appuis théoriques afin de mettre des mots sur la démarche mais également d'aller plus loin dans le développement de concepts stratégiques. Pour cela, le RDVC fait appel aux connaissances et à l'expérience de l'ADIESA (association valorisant l'intelligence économique en Région Centre). L'ADIESA assiste le Réseau pour la réalisation de « fiches outils » concrètes. Le Réseau a dans le même temps demandé à un de ses membres, la ville de Salbris, d'accueillir un groupe de stagiaires de troisième cycle afin de confronter la démarche pragmatique de l'ADIESA à l'approche conceptuelle de l'université.

### 1.2.1.1- Création des packs méthodologiques

La rencontre entre les développeurs économiques du RDVC et les consultants en intelligence économique de l'ADIESA a permis d'élaborer quatre actions types de démarche en intelligence territoriale d'une politique locale de développement.

#### **Le pack « attractivité des territoires »**



Le produit « Attractivité des Territoires » permet à la collectivité de répondre à la question suivante : « Mon territoire est-il bien armé pour attirer des activités, et lesquelles ? ». Il permet également d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre ses objectifs stratégiques de développement.

Le produit « Attractivité des Territoires » est basé sur une approche multicritères, associée à une démarche d'intelligence économique et à des outils partagés par l'ensemble des acteurs du territoire.

Cette démarche d'intelligence économique, parfaitement adaptée à l'élaboration et à la conduite de la stratégie de développement du territoire, permet de coordonner la recherche, le traitement, la distribution, l'utilisation et la protection des informations nécessaires aux développeurs économiques.

Grâce à ce produit, il est possible de mesurer l'attractivité du territoire, de détecter les actions de progrès nécessaires et d'aider au pilotage du développement du territoire.

Le produit « Attractivité des Territoires » adopte une méthode participative et communicante qui s'appuie sur les structures existantes pour :

- valider la pertinence du périmètre du territoire,

- mesurer son attractivité à partir de plusieurs critères combinés (économie générale, situation des entreprises, emploi, innovation, recherche, cohésion sociale, environnement...), en identifiant et organisant l'information en interne, et en éclairant la situation par des informations externes au périmètre,
- comparer cette attractivité à des références établies et identifier les actions de progrès nécessaires en fonction de la politique du territoire,
- créer la plateforme d'échange d'informations entre les différents acteurs permettant d'acquérir, de traiter et de diffuser les données utiles au pilotage du développement du territoire,
- suivre et évaluer les résultats.

### **Le pack « vulnérabilité des territoires »**

Le produit « Vulnérabilité des Territoires » permet à la collectivité de répondre de manière exhaustive à la question : quels sont les risques économiques, naturels, industriels que court ma collectivité ? Il permet également d'anticiper les crises et mutations et de mener les actions de réduction de ces risques dans un plan stratégique.

Le produit « Vulnérabilité des Territoires » est basé sur une approche multicritères, associée à la démarche d'intelligence économique, parfaitement adaptée à l'élaboration et à la conduite de la stratégie de réduction de la vulnérabilité. Elle permet de coordonner la recherche, le traitement, la distribution, l'utilisation et la protection des informations nécessaires aux élus et aux acteurs économiques.

Grâce à ce produit, il est possible de mesurer la vulnérabilité du territoire, de détecter les actions de progrès nécessaires à sa réduction et d'en suivre les résultats.

Le produit « Vulnérabilité des Territoires » adopte une méthode partenariale et confidentielle qui s'appuie sur les structures existantes pour :

- valider la pertinence du périmètre du territoire,
- mesurer sa vulnérabilité à partir de plusieurs critères combinés (économie générale, situation des entreprises, emploi, innovation, recherche, cohésion sociale, environnement...), en identifiant et organisant l'information en interne, et en éclairant la situation par des informations externes au périmètre,
- comparer cette vulnérabilité à des références établies et identifier les actions de progrès nécessaires en fonction de la politique du territoire,

- créer la plateforme d'échange d'informations entre les différents acteurs permettant d'acquérir, de traiter et de diffuser les données utiles à la réduction de la vulnérabilité du territoire,
- suivre et évaluer les résultats.

### Le pack « transmission d'entreprise »



Le produit « Transmission d'entreprise » permet à la collectivité de répondre de manière exhaustive à la question : comment mon territoire peut-il s'organiser pour aider les entrepreneurs à passer et/ou développer leur activités ? Il permet également d'anticiper les reprises et créations d'entreprises et de mener les actions de sensibilisation.

Le produit « Transmission d'entreprise » est basé sur une approche multicritères, associée à la démarche d'intelligence économique, parfaitement adaptée à l'élaboration et à la création d'un Relais Entreprise. Elle permet de coordonner la recherche, le traitement, la distribution, l'utilisation et la protection des informations nécessaires aux élus et aux acteurs économiques.

Grâce à ce produit, il est possible de mesurer le taux de départs en retraite des entrepreneurs d'un territoire donné, de détecter les actions de reprise viable afin de maintenir un tissu économique nécessaire et d'en suivre les évolutions.

Le produit « Transmission d'entreprise » adopte une méthode partenariale et confidentielle qui s'appuie sur les structures existantes pour :

- valider la pertinence du périmètre du territoire,
- mesurer son besoin en terme de transmission d'entreprise à partir de plusieurs critères combinés (économie générale, situation des entreprises, âge du cédant, âge du repreneur, type d'activité, possibilité de développement, ...)
- comparer cette situation à des références établies et identifier les actions de progrès nécessaires en fonction de la politique du territoire,
- créer un outil sous la forme de Relais d'entreprise, permettant aux entrepreneurs d'avoir accès à l'information mais également d'agir dans le sens qu'une reprise viable.
- suivre et évaluer les résultats.

## **Le pack « développement international »**

Le produit « Développement international » permet à la collectivité de répondre de manière exhaustive à la question : quel est le potentiel de mon territoire à attirer des investisseurs étrangers ? Il permet également de choisir un positionnement à l'international, d'en anticiper les risques et de définir le périmètre du territoire à valoriser.

Le produit « Développement international » est basé sur une approche multicritères, associée à la démarche d'intelligence économique, parfaitement adaptée à l'élaboration et à la conduite de la stratégie de développement économique. Il permet de coordonner la recherche, le traitement, la distribution, l'utilisation et la protection des informations nécessaires aux élus et aux acteurs économiques.

Grâce à ce produit, il est possible de mesurer le potentiel du territoire à se développer de manière internationale, de détecter les actions de progrès, à partir d'actions précédemment menées d'en suivre les résultats.

Le produit « Développement international » adopte une méthode partenariale et confidentielle qui s'appuie sur les structures existantes pour :

- valider la pertinence du périmètre du territoire à valoriser,
- choisir le pays partenaire le plus pertinent en fonction de plusieurs critères (culturels, économiques, sociaux, environnementaux, politiques...)
- mesurer ses forces et ses faiblesses de plusieurs critères combinés (économie générale, situation des entreprises, emploi, innovation, recherche, cohésion sociale, environnement...), en identifiant et organisant l'information en interne, et en éclairant la situation par des informations externes au périmètre,
- choisir un positionnement et le comparer des références établies ; identifier les actions de progrès nécessaires en fonction de la politique du territoire,
- créer la plateforme d'échange d'informations entre les différents acteurs permettant d'acquérir, de traiter et de diffuser les données utiles au développement d'un partenariat durable avec un investisseur étranger.
- suivre et évaluer les résultats.

### **1.2.1.2- Recrutement d'une équipe de stagiaires**

Afin de finaliser le contenu des fiches actions préparées avec l'ADIESA, la mairie de Salbris a défini quatre axes d'actions majeures sur lesquels des étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle vont réfléchir afin de les modéliser, entre mai et septembre 2006.

Ses étudiants ont été recrutés selon des compétences complémentaires et une aptitude à travailler en équipe, afin de permettre un échange des savoirs et une coordination entre les différentes actions mises en place. Les stagiaires se sont par ailleurs vu confier quatre axes d'actions en matière de développement économique avec la mission de déterminer les apports potentiels sur l'intelligence territoriale sur ces actions.

**Le premier axe** concerne la communication sur la politique d'une collectivité. La ville de Salbris mène une importante politique de développement économique pour une ville de 6000 habitants. La communication est donc un outil majeur dans la stratégie économique pour l'attractivité de la ville. D'une part, dans l'optique d'attirer de nouvelles entreprises, il faut communiquer auprès des sociétés et des entrepreneurs, au travers notamment du site Internet et des plaquettes « terrains et locaux industriels ». Les outils de communication de l'agence de développement ont été modifiés et réactualisés pour une meilleure attractivité. D'autre part, la municipalité souhaite informer la population sur les entreprises implantées dans la commune. Un magazine d'information sera publié présentant les entreprises en développement récemment installées. (cf : *Mémoire d'Alice Rose*)

La ville publie également des bulletins d'information spéciale suivant l'actualité. En effet, la municipalité peut juger utile, pour certains sujets, de prévenir la population des actions de la ville, notamment en matière de développement économique.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 13** (Tract d'information spécial distribué la population, illustrant la volonté de la municipalité de faire du développement économique)



**Le second axe** porte sur les relations avec la Chine dans le cadre d'une démarche de relocalisation des entreprises. La ville de Salbris se positionne dans la volonté de « relocaliser » une partie des emplois qui ont été délocalisés en masse dans les années 1990. Les pays asiatiques, et particulièrement la Chine, cherchent aujourd'hui à investir en Europe notamment à travers la création de filiales européennes qui assemblent dans nos pays des produits constitués de composants chinois, mais sous une marque dont le siège social est en Europe. L'enjeu est de positionner la ville de Salbris comme un lieu d'investissements possibles en Europe pour les chinois. Le but de la réflexion doit également permettre de définir la meilleure méthodologie pour établir un partenariat avec la Chine. (cf : *Mémoire de Kan Ni*)

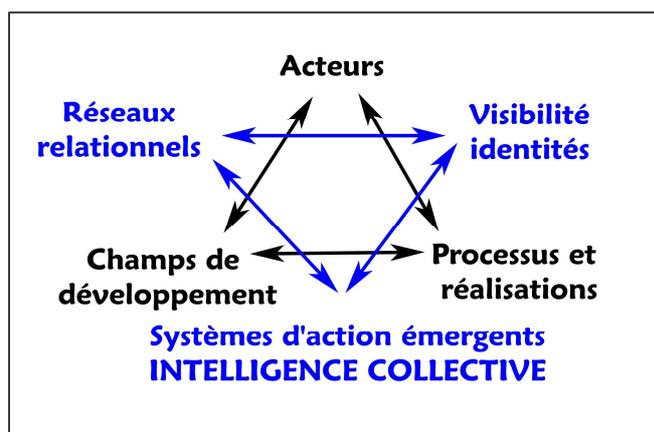


Pour plus d'informations, voir **Annexe 8** (Note sur la Chine effectuée par l'équipe de stagiaires afin de présenter cet axe)

**Le troisième axe** concerne le développement d'une réflexion pour l'aide à la transmission d'entreprises. Les chefs d'entreprise, tout comme le reste de la population française, connaissent un vieillissement de leur démographie, lié directement aux effets du « baby-boom ». Cette évolution les soumet aux problématiques de la transmission de leur entreprise, qui pourraient se traduire, si elles ne sont pas reprises, par la disparition d'un pan entier du tissu économique des territoires. L'absence d'anticipation de la plupart des dirigeants d'entreprise arrivant à l'âge de la retraite entraîne de nouveaux enjeux pour les territoires, notamment ceux à dominance rurale. L'objectif de cette étude est de proposer un constat général sur la transmission d'entreprise mettant en relief les enjeux liés à ce phénomène, et de voir quel pourrait être le rôle des collectivités locales dans le processus de transmission en mettant en place l'outil proposé par le Réseau des Villes. La mise en oeuvre de cette action permet de modéliser une méthodologie de travail commune au sein du RDVC. (cf : *Mémoire de Valérie Guillaumin*)



Pour plus d'informations, voir **Annexe 9** (Note sur la transmission d'entreprise qui résume les objectifs de cet axe)



**Le dernier axe** consiste à rassembler les trois axes précédents en une stratégie d'actions cohérentes. Il s'agit d'agir et réfléchir dans une démarche d'intelligence territoriale. Le but est d'établir une relation de partenariat multi acteurs, privé/public, afin de mettre en oeuvre des « packs méthodologiques », envisagés avec l'ADIESA. L'enjeu est

d'accepter de se remettre en question pour mutualiser les moyens, au lieu de les accumuler. Il s'agit de rassembler toutes les compétences d'un territoire autour d'un intérêt commun, afin de recenser les besoins des collectivités et des entreprises en matière de développement économique et de trouver la meilleure méthode pour y répondre, de manière cohérente, pour l'ensemble des partenaires. Ceci porte sur la définition d'une méthodologie

de travail en réseau. Il s'agit de modéliser une méthodologie favorisant les partenariats entre les acteurs publics, mais également entre le public et le privé, dans le but d'aider les entreprises à utiliser l'intelligence territoriale. L'objectif est de créer un cercle vertueux de partage d'informations et de compétences, au travers d'un réseau multi acteurs ; faire du territoire un vecteur d'union en prenant en compte son histoire, ses paysages, ses folklores et ses personnages pour construire une économie adaptée à son bassin de vie ; créer une dynamique cohérente et durable où les acteurs économiques doivent alors s'inscrire dans une dynamique d'échange afin de travailler de manière cohérente. (cf : *présent mémoire*)

## 1.2.2- Modéliser des expériences concrètes

Une fois le cahier des charges terminé, la mission d'études est lancée, ainsi que la modélisation des expériences menées. Dans une logique de partage de l'information et des savoir-faire, il est important de communiquer aux acteurs nationaux du développement économique et de la valorisation du patrimoine industrielle la réflexion ayant lieu en Région Centre. La participation à divers forum et colloques nationaux a donc été prévue.

### 1.2.2.1- Communiquer au niveau national



La première intervention officielle hors du département, concernant le projet de création d'un outil d'aide au développement économique à travers la méthodologie de l'intelligence territoriale, s'est déroulée lors du forum organisé à l'IUT d'Evreux par l'Université de Rouen. Le thème de réflexion était : **l'intelligence économique, quels enjeux ? Quelles perspectives ?**

En présence de Monsieur le Président de l'Assemblée Nationale Député Maire d'Evreux, Jean Louis Debré, la journée s'est déroulée de 9 heures à 20 heures environ. Le programme était riche. Cinq grands thèmes ont été abordés :

- L'intelligence économique, les enjeux de l'information
- L'intelligence économique et aspects de la défense
- L'intelligence économique et aspects financiers
- L'intelligence économique et aspects juridiques
- L'intelligence économique et mondialisation.

Les intervenants étaient principalement des militaires et anciens des services secrets mais également des enseignants et chercheurs dans le domaine de l'intelligence économique.

La commission économique du Réseau des villes du Centre a été représentée par Daniel Loire, président de l'ADIESA et Charlotte Couffrant. Cette intervention a eu lieu suite à celle de Philippe Clerc, Directeur de l'intelligence économique à l'ACFCI, Alain Juillet, HRIE et SGN et Amiral Pierre Lacoste, Président de la FEPIE. Le sujet était de parler de l'intelligence économique et des collectivités.

La présentation fut originale dans la mesure où elle fut la seule à parler des applications concrètes de l'intelligence économique, en traitant d'un exemple concret, émanant du terrain et à fortiori d'une ville moyenne de moins de 7000 habitants, située au cœur des forêts privées de Sologne. Cette intervention a surpris mais intéressé et a provoqué un ensemble de questions. Le débat étant lancé, l'action a reçue les félicitations des professionnels. La preuve que lorsque l'on part du terrain, un projet est non seulement intéressant mais provoque une réflexion et donc crée de la valeur ajoutée.

Monsieur Juillet a par ailleurs affirmé son intérêt concernant le projet de Salbris. La ville est novatrice dans sa gestion du développement économique. Bien loin des moyens des grandes métropoles, les enjeux n'en sont pas moindres. C'est ce que le projet de création d'une plate-forme a démontré avec succès.



Pour plus d'informations, voir [Annexe 5](#) (Support utilisé pour ce forum)

### 1.2.2.2- Organiser des débats régionaux

#### Le 3<sup>ème</sup> forum des villes moyennes, à Salbris

La première communication autour d'un projet de plate-forme d'aide aux villes moyennes de la Région Centre a eu lieu le 15 décembre 2005, à Salbris, lors du 3<sup>ème</sup> forum des villes moyennes. Les villes de Romorantin-Lanthenay et Vierzon étaient présentes, ainsi que les

communautés de communes de Vierzon-Pays des Cinq Rivières, de la Sologne des Rivières et de Cher-Sologne.

Le débat était axé autour des questions du développement économique mutualisé. Travailler ensemble, partager les compétences, voilà les grandes thématiques qui ont été traitées au cours de la journée.

La volonté de créer une agence d'intelligence territoriale et d'urbanisme a été évoquée. Christophe Matho, le directeur de l'Agence de développement de Salbris, a expliqué que le concept d'intelligence territoriale ne concernait pas uniquement les grands bassins structurants comme Toulouse ou Grenoble, mais que ces méthodes d'organisation pouvaient être appliquées à un bassin de vie comme celui de Salbris/Romorantin-Lanthenay/Vierzon. Concernant les enjeux de l'urbanisme, Marc Lamoureux, directeur de l'ADUC, a précisé que l'économie ne pouvait plus être séparée de l'aménagement du territoire. Cet ensemble doit être cohérent.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 14** (Parutions presse au sujet du forum de Salbris)

### **Le forum 2006 sur les projets des bassins de vie, à Vierzon**

Si une quarantaine d'acteurs du développement économique en Région Centre participent régulièrement aux travaux de la commission économique du RDVC, au niveau régional, l'initiative de développement de l'intelligence territoriale est encore peu connue. Il a fallu valoriser l'action, notamment grâce à la Communauté de communes de Vierzon, qui a organisé une journée d'information et de réflexion autour de la problématique : quels projets pour nos bassins de vie ?

Suite à une matinée d'information au sujet des différentes mesures et subventions gouvernementales à l'approche de 2007, l'après-midi était séparée en 3 ateliers de réflexion :

- les élus face aux mutations industrielles
- l'intelligence territoriale
- le pôle handicap



Les représentants de la commission économique du RDVC étaient Daniel Loire, Christophe Matho et Charlotte Couffrant. L'intervention se déroulait dans le 2<sup>ème</sup> atelier, en présentant le projet de création d'un outil en intelligence territoriale. Cet atelier a été très bénéfique puisque chacun a reconnu avoir les mêmes besoins en matière de partage de l'information et de moyens mis à disposition, en présence des représentants de la préfecture mais également de plusieurs élus de la Région Centre.

Chaque personne, oeuvrant pour le développement économique de la Région s'est avérée avoir les mêmes besoins que son voisin et y répondre de manière plus ou moins identique. La collaboration leur a donc semblé le meilleur outil pour arriver ensemble à des objectifs pertinents et cohérent. De plus, les participants ont fait remarquer qu'ils avaient ressenti une réelle motivation et une volonté active de notre part à mener ce projet jusqu'au bout. Le fait que les explications soient définitivement concrètes et répondent à leurs besoins nous a permis de valoriser notre travail et d'avancer dans la création de notre outil.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 6** (Support utilisé pour l'atelier « intelligence territoriale » au forum de Vierzon)

La démarche a par ailleurs été présentée à des acteurs régionaux et nationaux de la Caisse des dépôts, à des membres de la DIACT, à plusieurs conseils généraux et à des chambres consulaires. Maurice Leroy a par exemple était informé de cette démarche par le maire de la ville de Salbris, vice président du RDVC.

Le projet a également été présenté à Mme Houdouin, représentante en Région Centre du HRIE. Elle a expliqué que le projet entrait dans ses missions qui sont :

- d'animer le comité de pilotage
- de sensibiliser les entreprises et les collectivités à l'intelligence économique et à l'intelligence économique territoriale
- d'être le relais de la politique gouvernementale mais également des ressentis de terrain auprès du HRIE

Dominique Houdouin a expliqué qu'au sujet d'un travail en réseau, elle a connaissance d'une action de la ville de Vendôme en partenariat avec le Ministère de l'emploi et l'ANPE. Elle évoque l'intérêt d'actions conjointes et s'enthousiasme des initiatives des territoires en Région Centre. Pour elle, il est intéressant de constater que les démarches gouvernementales rejoignent les besoins des territoires en terme de développement.

Pour illustrer ce propos, elle oppose le cas de la ville de Dreux à celui de la ville de Salbris. En effet, la ville de Dreux applique des mesures venant de l'Etat alors que la ville de Salbris part de besoins de terrain. Dans les deux cas, les démarches sont semblables et les villes arrivent au même constat d'un besoin de mutualisation pour un développement économique pérenne.

Cette rencontre a été un moment clé dans le déroulement du projet car Mme Houdouin a proposé que le Comité de pilotage du HRIE s'ouvre au RDVC. La démarche de Salbris lui a semblé intéressante puisqu'elle est différente de celle des pôles de compétitivité. Mme Houdouin a évoqué la multiplicité des acteurs comme handicap de la lisibilité des compétences d'un territoire pour les entreprises locales. Elle a ajouté que le partenariat public/privé est le meilleur moyen pour un développement cohérent, durable et efficace.

Cette rencontre donc a permis de constater que Mme Houdouin est informée de ce que fait la ville de Salbris à travers le Réseau. Elle trouve que cette démarche est en accord avec celle de l'Etat. La plate-forme peut, selon elle, avoir la dimension régionale qu'elle ambitionne.



Pour plus d'informations, voir **Annexes 15** (Compte rendu de la rencontre avec Mme Houdouin)



**La formalisation des pratiques entreprises dans les villes moyennes amène la volonté de créer un outil, concrétisant la démarche et permettant de mettre en place les différentes stratégies évoquées. Cet outil doit être adapté aux villes moyennes mais également avoir une légitimité au sein de la pléthore d'acteurs présents sur le territoire. Le but n'est pas de rendre plus lourde toute démarche de développement économique, mais au contraire de la simplifier et de gagner du temps dans la mise en place et l'exécution de projets.**

## 2- Un outil adapté aux villes moyennes

---

S'il est utile de créer un outil pour les villes moyennes, c'est d'abord pour répondre à un besoin exprimé, ce qui pose la question du positionnement de cet outil ; de quoi va-t-il traiter et avec qui ?

Pour faire fonctionner cet outil, il faut un acteur pour le porter. Ce portage doit être efficace et accepté par tous les acteurs.

### 2.1- Choisir un positionnement

Le positionnement de l'outil est important, son contenu doit répondre aux besoins des territoires, de manière compréhensible, les angles d'actions doivent couvrir toutes les demandes des territoires en matière de développement économique, tout en ne perdant pas de temps dans des solutions inutiles ou inadaptées aux besoins. La mobilisation de tous les acteurs territoriaux, en tant qu'ensemble est un atout majeur dans le positionnement d'un outil dans la mesure où il assure non seulement une légitimité mais une simplicité d'utilisation.

#### *2.1.1 Des angles d'actions bien définis*

Afin de mettre en place un outil d'assistance pour les collectivités locales de la Région Centre en intelligence territoriale, il faut définir les matières traitées par l'outil. Il apparaît alors évident que deux thématiques ressortent dans la réponse globale aux besoins des territoires : le développement économique et l'aménagement du territoire.

Les atouts d'une plate-forme d'intelligence territoriale et d'urbanisme pourraient être :

- Une information régionale et locale régulièrement mise à jour
- Le traitement et l'analyse de fichiers issus d'enquêtes nationales ou régionales
- La mise au point de banques de données valorisées
- La mise à disposition d'équipes pluridisciplinaires et des hommes de terrain : économistes, financiers, urbanistes, aménageurs, ingénieurs spécialisés,

démographes, géographes, experts dans les domaines du droit, de l'environnement, de la santé, de la documentation...

### 2.1.1.1- L'intelligence territoriale et le développement économique

Nous l'avons démontré, les politiques économiques locales ont un véritable besoin en terme de partage de l'information et de mutualisation des savoirs. L'intelligence territoriale est une démarche répondant à ce besoin. C'est donc le premier angle d'action de l'outil à créer : aider les villes moyennes en terme de développement économique à utiliser les méthodes éprouvées en entreprise sous la terminologie d'intelligence économique. Le but ici est de sensibiliser les entreprises à l'importance de la gestion des compétences et de l'information au sein de leur territoire, et a contrario de sensibiliser les collectivités à l'importance du maillage économique de leur territoire. Si cette question n'a été jusqu'à maintenant traitée qu'au niveau national voire régional, les villes moyennes peuvent accéder à ce genre de démarche, et la valoriser en lui offrant la valeur ajoutée d'un travail de terrain.

On peut proposer de créer une plate-forme de compétence en intelligence territoriale pour proposer de nouvelles méthodologies de travail aux villes moyennes et aux communautés de communes en Région Centre, en matière de développement économique.

Cette plate-forme, sera créée par les collectivités, pour les collectivités et correspondra à la réponse exacte des besoins des territoires en matière de veille, de mutualisation des compétences, de travail en réseau, de valorisation de l'information et d'action cohérente sur le long terme.

Cette plate-forme sera une illustration d'un travail en réseau à l'échelle régionale. C'est-à-dire qu'elle ne se rajoutera pas à des structures existantes et déjà ancrées sur le territoire, mais elle installera un travail en partenariat, en jouant un rôle de maillage fin et précis du territoire. En effet, seule, une ville moyenne ne peut pas faire face à tous les enjeux économiques de son environnement, l'échelle d'un bassin de vie, au delà des frontières administratives est à valoriser. L'ensemble des acteurs du développement économique doit se rassembler dans des dynamiques de partenariat et de collaborations régulières et organisées.

Concernant la réponse aux besoins des collectivités en matière d'intelligence territoriale, il s'agit de :

- Proposer des analyses du potentiel économique du territoire à travers un recueil et un traitement de l'information économique locale
- Définir un positionnement et une stratégie d'ensemble ou sectorielle de développement pour une ville, voire un territoire défini
- Raisonner en terme de projet et non en terme de frontières administratives
- Concevoir des méthodologies et des outils pour mettre en œuvre ces projets

### 2.1.1.2- L'intelligence territoriale et l'aménagement du territoire



La réglementation concernant l'urbanisme et l'aménagement du territoire évolue avec les nouveaux besoins et les nouvelles attentes des populations. Ainsi, les plans, projets et/ou schémas se succèdent sans donner une totale lisibilité aux citoyens mais également aux collectivités. C'est pourquoi, l'intelligence territoriale peut être utilisée dans les politiques d'aménagement ou de planification afin de recueillir et diffuser des informations. Les méthodologies issues de

l'intelligence territoriale permettent de nouvelles approches dans :

- l'élaboration des Plans locaux d'urbanisme, qui déterminent le projet d'aménagement de la commune et fixent notamment les règles de construction et les servitudes d'utilisation du sol.
- la préparation des Schémas de cohérence territoriale, qui remplacent le schéma directeur et qui ont pour principal objectif de rendre les politiques d'urbanisme plus claires, de doter les agglomérations d'un instrument pour mettre en cohérence l'ensemble des politiques sectorielles, notamment en matière d'urbanisme, d'habitat, de déplacements et d'équipements commerciaux.

L'intelligence territoriale offre aussi des possibilités pour aborder le Projet d'aménagement et de développement durable qui exprime le projet des élus en matière d'aménagement et d'urbanisme et constitue le cadre de référence et de cohérence pour les différentes actions d'aménagement que la commune engage. L'objectif est de mieux maîtriser l'urbanisation tout en respectant l'environnement afin de ne pas épuiser les ressources pour les générations futures.

Dans tout ces domaines, l'intelligence territoriale offre des méthodes pour :

- Concevoir des outils pour les mettre en œuvre
- Proposer des politiques d'ensemble ou sectorielles d'aménagement et de développement pour une ville, un territoire défini
- Développer des missions de conseil et d'études

### *2.1.2- La mobilisation des compétences existantes*

L'intelligence territoriale ne réinvente rien, elle rassemble les forces existantes, elle concentre les compétences. C'est ce que peut faire un outil pour les villes moyennes en Région Centre. La mobilisation des compétences déjà existantes sur les territoires soulève deux questions :

- Celle de la sélection des compétences
- Celle de la délimitation des besoins des collectivités

Il est nécessaire alors de délimiter les collectivités pouvant avoir accès à ce service. L'étude du Réseau des villes porte sur les villes moyennes, ou les communautés de communes désireuses de choisir un développement économique cohérent et durable et de travailler en réseau avec les différents acteurs du développement économique de leur territoire. Le choix de ne pas inclure les agglomérations n'est pas une exclusion ; les communautés d'agglomérations disposent déjà de services intégrés ou d'agences de développement qui structurent leurs politiques économiques. Elles ne sont pas demandeuses d'un outil mutualisé au niveau régional.

#### **2.1.2.1- Des compétences diverses et mutualisées...**

Il est convenu que pour un développement économique efficace, une ville moyenne ne peut travailler seule. Elle doit d'abord chercher à connaître les compétences disponibles sur son territoire, qu'elles relèvent de personnes morales ou de personnes physiques, publiques ou privées. Ce recensement peut être la première mission d'une plate-forme de compétences.

Mais la recherche de compétences ne doit pas se limiter aux forces endogènes, il faut créer un véritable réseau de compétences au niveau régional, un inventaire recenserait les personnes voulant être partenaires de cette plate-forme (collectivités, fonctionnaires,

entreprises, consultants...). Le but est de formaliser les réseaux humains se créant entre les différents acteurs.

Ces compétences pourront être sollicitées directement sur un besoin précis ou être sollicitées par un maître d'œuvre sur un projet plus large. Cette organisation a alors quatre atouts principaux :

- C'est l'assurance d'un guichet unique de proximité
- C'est la garantie de solutions sur-mesure
- C'est la certitude d'une réactivité

La mutualisation des connaissances a ensuite un atout non négligeable à moyen et à long terme : la formation des acteurs locaux. En effet, en travaillant en commun, avec des experts dans de nombreux domaines, les connaissances s'actualisent et le savoir est pérennisé. La plate-forme pourrait constituer la base de données de ces compétences.

### 2.1.2.2- ... Qui correspondent aux besoins des collectivités

#### Les packs méthodologiques

Les premiers outils proposés aux collectivités pourraient être l'ensemble des produits, créé par l'ADIESA, sous la forme des packs méthodologiques, décrits précédemment, qui recouvrent quatre questions récurrentes et essentielles que se posent les collectivités :

- Quels sont les risques économiques, naturels, et industriels que court ma collectivité ?
- Mon territoire est-il bien armé pour attirer des activités, et lesquelles ?
- Quel est le potentiel de mon territoire à attirer des investisseurs étrangers ?
- Comment mon territoire peut-il s'organiser pour aider les entrepreneurs à passer et/ou développer leur activités ?

Ces « packs » ont pour but de mettre à disposition de territoires des méthodologies adaptées à leurs préoccupations et les plus expertes possible.



Pour plus d'informations, voir **Annexes 12** (Convention de partenariat avec l'ADIESA)

## Des missions sur commande

La plate-forme pourra également avoir la capacité de répondre aux besoins ponctuels des collectivités. C'est-à-dire la capacité de s'adapter à un projet déterminé comme par exemple :

- La reconversion d'un territoire, ou l'analyse de l'impact de l'installation d'une grande entreprise.
- Le positionnement stratégique d'un territoire sur le thème de ses zones d'activités

Ces thèmes seront développés lors de la soutenance de ce mémoire et lors de la Commission économique du Réseau des villes du Centre se déroulant le 28 septembre 2006.

## 2.2- Choisir un portage pertinent

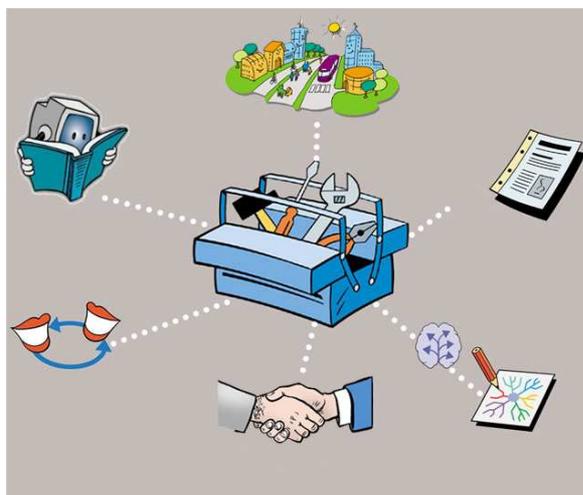
Le choix de la structure portage est essentiel à la réussite du projet. Il faut définir une structure à la fois légitime et assez réactive pour pouvoir effectuer des missions diverses sur court, moyen ou long terme.

Faut-il créer une nouvelle structure ? Une simple plate-forme de compétence informelle ? Existe-t-il en Région Centre des outils qui peuvent être adaptés pour piloter cette mission ?

### 2.2.1- Nouvelle structure ou structure existante ?

Lorsque la puissance publique engage un projet structurant qui appelle un outil, le premier réflexe est de créer une nouvelle structure pour porter cet outil, avec une nouvelle personne morale, et une nouvelle équipe à disposition. Il en découle un enchevêtrement de structure qui est finalement préjudiciable à l'action publique.

### 2.2.1.1- La pertinence d'une structure dédiée



Lorsque l'on découvre un nouveau besoin de la part des collectivités, il n'est pas incohérent de créer une structure dédiée totalement à la réponse à ce besoin. En effet, des compétences seraient alors recrutées pour répondre à cette nouvelle mission. D'ailleurs, lorsqu'ils ont exprimé une volonté de travailler en terme d'intelligence territoriale, les acteurs du développement économique local ont émis le souhait de voir créer un outil de réponse

spécifique. La terminologie d'« Agence Régionale d'Intelligence Territoriale » (ARIET) a été avancée.

La création d'une nouvelle structure est envisageable. Cette structure serait alors totalement indépendante et pourrait intervenir auprès de toutes les villes moyennes de la Région Centre.

Elle aurait l'avantage d'être facilement identifiable tant que personnes morales, ce qui faciliterait la nature juridique des prestations qu'elle fournirait.

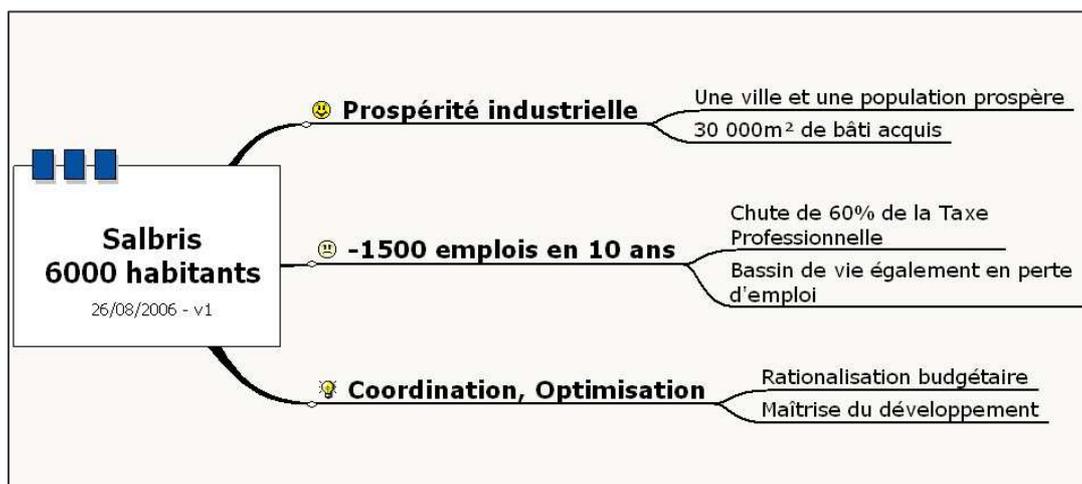
### 2.2.1.2- Mais la méfiance des élus locaux devant l'amoncellement de structures

Toutefois, il est évident que la création d'une nouvelle structure serait consommatrice de deniers publics. Par ailleurs, elle se rajouterait aux structures existantes, et participerait à la multiplication et à l'enchevêtrement des compétences. Cette superposition des savoir-faire provoquerait une illisibilité des compétences territoriales et nuirait au dynamisme et à la réactivité des politiques publiques.

La majorité des élus consultés, dans le cadre de la présente étude, ont appelé à la simplification maximum des outils. Certains plaident même pour un « guichet unique » en matière de développement économique, non seulement pour les entreprises mais également pour les collectivités désireuses d'assistances. Les décideurs régionaux sont généralement hostiles à la création d'outils tous azimuts qui débouchent souvent sur des dépenses

supplémentaires sans réellement augmenter les niveaux d'ingénierie dans les territoires. La rationalisation et la mutualisation des compétences tendent à être la solution la plus raisonnable financièrement mais également la plus efficace concrètement.

C'est cette démarche que la ville de Salbris a mise en œuvre à travers « Salbris Développement » et le réseau « Cadre Salbris ». La commune a constatée dès 2000 qu'elle devait faire face à une opération de reconversion d'envergure alors que ses moyens ne lui permettait pas de mettre en œuvre seule les politiques nécessaires pour réussir cette reconversion.



La rationalisation des moyens dont la ville avait besoin est illustrée par le schéma ci-dessus. La ville est allée chercher les compétences parmi les autres acteurs publics et a proposé d'animer ce réseau de compétences. Le partage de l'information et la mutualisation des compétences a pour effet d'améliorer les synergies entre l'ensemble des partenaires, de favoriser le travail en concertation et, au final, l'attractivité du territoire.

La ville a eu aussi la possibilité de conserver la totale maîtrise de son développement, sans engager des dépenses démesurées en matière de prospection ou de promotion. Elle a simplement coordonné l'ensemble des projets et fait le lien entre tous les partenaires (services publics, État, collectivités et leurs émanations : CCI, Sofred, Sodie, Adelec...).

L'animation du réseau, et son portage, ont été confiés à un service communal, l'agence de développement de Salbris. La démarche salbrisienne démontre qu'il est possible de mettre en œuvre un tel outil sans créer une nouvelle structure.

## *2.2.2- Proposition d'un dispositif de portage*

La préférence des élus locaux et des techniciens du développement est de ne pas créer une nouvelle structure pour porter la plate-forme. Il faut donc choisir, parmi les structures existantes, un acteur susceptible de la porter.

### **2.2.2.1- Choisir un acteur pour être « structure de portage »**

#### **La DRIRE ?**

La DRIRE est un service déconcentré du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie pour les compétences relevant des ministères à l'Industrie, de l'Ecologie et des Transports. C'est un acteur local du développement économique. Le DRIRE n'est toutefois que très exceptionnellement l'assistante des collectivités locales et il ne semble pas que le Ministère de l'Industrie souhaite la voir devenir un prestataire de services pour les villes moyennes.

#### **La Caisse des dépôts ?**

La Caisse des dépôts joue un rôle d'initiative et d'orientation dans la mise en place des outils à disposition des collectivités locales. Elle n'a par contre pas vocation à être opérateur.

#### **Le réseau consulaire ?**

Les CCI sont chargées de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles. Elles ont développé des dispositifs pertinents en matière d'intelligence économique à destination des entreprises. Les CCI représentent les entreprises et ont pour vocation de servir les entreprises. Il est difficile de les envisager comme prestataire des collectivités locales. Il est évident qu'elles peuvent prendre une part importante du dispositif grâce aux compétences qu'elles détiennent en intelligence économique, il est par contre peu probable de les voir assurer le portage.

## **L'ADIESA ?**

L'ADIESA est une force d'intervention privée en intelligence économique. On l'exclura au motif qu'une structure émanant des collectivités publiques serait plus facilement reconnue. Cependant, l'ADIESA se compose d'une équipe de consultants formés et agréés, de personnalités qualifiées, et d'entreprises ainsi que de collectivités sensibles à l'intelligence économique. C'est donc un réseau à associer impérativement au projet. De plus, l'association est un acteur essentiel du programme d'intelligence territoriale initié par le Réseau des villes.

## **Centréco ?**

Centréco est avant tout la structure diffusant l'information économique de la Région Centre et communiquant sur son potentiel économique. Pour l'instant, dans les plans d'action de Centréco, l'échelle des villes moyennes et des communautés de communes n'est pas prise en compte, seule l'échelle départementale est traitée. Ce n'est pas la structure de portage que recherche les villes moyennes.

Centréco peut par contre être un partenaire indispensable grâce à sa compétence régionale et à sa base de données informationnelles.

## **Une agence départementale de développement ?**

Si l'objectif de la plate-forme est de répondre aux besoins des villes moyennes en matière de développement économique et d'aménagement du territoire, au niveau régional, il est facile d'envisager qu'une agence départementale n'a pas vocation à supporter un tel outil, tant pour des raisons de manque de légitimité régionale que pour un simple problème de compétences territoriales.

Cependant, en tant qu'animateurs du développement économique local, elles devront être associées au projet en jouant leur rôle d'organisateur et d'animateur de partenariats entre communes et communautés de communes, à l'échelle de chaque département.

## **Les observatoires ?**

Le problème de la compétence territoriale se pose également pour les trois observatoires existants en Région Centre. Il est difficile de les envisager comme porteurs d'une action régionale. Les observatoires ont pour mission de compléter les connaissances d'un territoire afin de faciliter les prises de décisions en matière de développement mais également d'urbanisme et d'aménagement, et de faciliter l'accès à l'information dans différents domaines. Ces structures semblent être un partenaire important dans la création d'une plateforme recensant notamment les compétences du territoire mais également des données en termes d'urbanisme et d'aménagement du territoire.

## **Les plates-formes d'initiatives locales ?**

Les PFIL ont pour mission d'aider les créateurs d'entreprise. Elles prennent appui sur des institutions déjà existantes qui les hébergent, comme les agences de développement ou les chambres consulaires.

Elles sont elles-mêmes des outils mutualisés et n'ont pas vocation à porter d'autres missions. Elles sont par contre un exemple, du point de vue organisationnel.

## **Le RDVC ?**

Le Réseau organise des relations d'échange, de partage et de coopération entre les villes de la Région Centre. Il travaille notamment sur la mise en oeuvre de projets de développement économique, de renouvellement urbain et de cohésion sociale. Dans ce cadre, il est à l'initiative de la réflexion sur la création d'un outil d'aide aux villes moyennes pour un développement économique choisi, cohérent et durable. Son objectif est de se rencontrer et partager des expériences. Il restera le promoteur de la plate-forme.

Le RDVC a l'habitude de travailler à l'échelle des communautés de communes et des villes moyennes.

Il inscrit toutefois ses missions auprès de ses membres en dehors des champs concurrentiels. Le Réseau n'est pas un prestataire de services, il ne facture pas ses interventions auprès des collectivités. Il n'a pas, en l'état, intégré la dimension économique du partage des compétences.

## L'ADUC ?

L'exemple de l'ADUC est unique dans la Région Centre. C'est une association de collectivités locales. Travaillant, à l'origine, à l'échelle du le bassin du chinonais, l'agence a développé une expertise dans la prestation de services auprès des villes moyennes. Elle étend aujourd'hui son champ d'action à la Région Centre élargie (jusqu'à la Vienne). L'agence de développement et d'urbanisme du chinonais travaille donc au développement de la ville de Chinon<sup>20</sup> (ville moyenne de 8000 habitants) mais aussi d'un bassin beaucoup plus large, adaptable selon les projets de développement.

Cette structure peut cadrer avec les nouvelles logiques de développement à travers les méthodes d'intelligence territoriale. En effet, travaillant essentiellement en réseau, l'ADUC a la volonté de créer des outils pour les villes moyennes, adaptables selon les territoires. Depuis quelques temps, l'agence réfléchit à une organisation d'un cycle du renseignement en interne et d'une base de données réactualisables pour mutualiser les connaissances de chacun. De plus l'agence a la volonté de mettre en place une plate-forme dédiée à l'urbanisme et a évoqué la question du développement économique lors de ces récentes réflexions. Elle a rapidement été associée à la démarche intelligence territoriale du RDVC.

### 2.2.2.2- Préconiser un mode opératoire

#### L'autofinancement plutôt que la subvention



Il est évident que quelque soit la forme de l'outil, il ne pourra être pérenne que s'il est économiquement viable. Il faut alors repousser les hypothèses de financement direct de l'outil. Comme tout prestataire de service, il devra financer son fonctionnement sur les prestations qu'il vend. On écartera donc toute hypothèse de financement par le Conseil Général par exemple.

Il est par contre souhaitable que le Conseil Régional

<sup>20</sup> Ville native de François Rabelais, Chinon est aussi surnommée "La fleur du jardin de la France", le dit jardin étant la Touraine. Le développement économique de son bassin de vie a été grandement aidé par la construction de la centrale nucléaire de Chinon, située à Avoine, ville voisine.

poursuivre sa politique de financement d'études sur les territoires, notamment en subventionnant les communes et les EPCI. En effet, en poursuivant les FRAC territoires, la Région offre aux communes et aux communautés de communes des moyens pour développer la prospective sur leurs territoires. Ainsi, les villes moyennes se voient dotées de financement pouvant être utilisés pour obtenir des solutions précises en matière de développement économique et d'urbanisme à travers la plate-forme.

### **Un prestataire de services**

L'ADUC peut porter une plate-forme de compétence dans le sens où elle peut recenser et valoriser les compétences présentes en région et évoquées précédemment. Elle peut jouer un rôle d'interface entre ces compétences et les collectivités qui en ont besoin. Par sa proximité avec les villes moyennes, l'ADUC peut cerner les besoins exacts de la collectivité et définir avec elle le type de prestataire dont elle aura besoin.

Elle peut ensuite se positionner en simple conseil vis-à-vis de la collectivité en assistant à maîtrise d'ouvrage. Elle peut également être le prestataire de la collectivité en recrutant le sous-traitant et/ou en servant elle-même la prestation à la collectivité, notamment en contractant avec cette dernière des conventions de partenariat type celles que l'ADUC pratique de longue date en matière de développement économique et d'urbanisme.

Il est important de signaler que ces prestations de services seront soumises au code des marchés publics. L'ADUC ne pourra donc pas proposer des prestations « In House », exemptes de mise en concurrence du type de celles qui règlent les relations entre une association émanant d'une seule et même collectivité. C'est une difficulté que le code des marchés publics pose au principe de mutualisation.

La pluralité des collectivités qui composent l'association oblige chacune d'entre elles à respecter les règles de mise en concurrence dès qu'une collectivité confie une prestation de service à l'association dont elle est membre. Les conséquences en terme de contraintes sont en fonction du montant des marchés et donc des seuils applicables au sens du code des marchés publics.

Selon l'article 28 du code, tel que modifié par le décret 2004-1298 du 28 novembre 2004, « les marchés passés selon la procédure adaptée sont des marchés passés selon les modalités de publicité et de mise en concurrence déterminées par la personne responsable du marché en fonction de leur objet et de leur caractéristiques. Pour les marchés de fournitures et de services, les seuils en dessous desquels la procédure adaptée est possible sont de 150 000€ pour l'Etat et de 221 000€ HT pour les collectivités locales. » En dessous

de 211 000€ HT lorsque la collectivité publique est une collectivité locale, les marchés concernés sont des marchés dits à procédure adaptée. Ce seuil permet une certaine liberté dans le choix du prestataire. Il est nécessaire de choisir un porteur qui maîtrise les règles de passation des marchés publics.

L'ADUC bénéficie d'une reconnaissance législative tant dans ses actions en matière d'urbanisme qu'en matière de développement économique. Son statut lui permet de se différencier des bureaux d'études à but exclusivement privés. Cependant, elle ne bénéficie pas des mêmes aides et du même réseau que les agences d'urbanisme des grandes collectivités ayant le label FNAU (Fédération nationale des agences d'urbanisme) ou des agences de développement économique ayant le label CNER (Conseil national des économies régionales). L'ADUC possède donc un double statut, celui d'une agence de développement économique et celui d'une agence d'urbanisme.



Selon l'article 49 de la loi 99-533 : « les comités d'expansion et les agences de développement économique, association de la loi du 1er juillet 1901, créées à l'initiative des collectivités territoriales, ainsi que les comités de bassin de l'emploi peuvent assister les collectivités territoriales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies de développement économique. »

De plus, selon l'article 121-3 du code de l'urbanisme : « les communes, les établissements publics de coopération intercommunale et les collectivités territoriale peuvent créer avec l'Etat et les établissements publics ou autres organismes qui contribuent à l'aménagement et au développement de leur territoire des organismes de réflexion et d'études appelés *agences d'urbanisme*. »

Ces agences ont notamment pour mission de suivre les évolutions urbaines, de participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement, à l'élaboration des documents d'urbanisme, notamment des schémas de cohérence territoriale et de préparer les projets d'agglomérations dans un souci d'harmonisation des politiques publiques. Elles peuvent prendre la forme d'associations ou de groupement d'intérêts publics. »

Ces textes de loi permettent d'inscrire l'ADUC dans l'intérêt général que poursuivent les collectivités sur le long terme, ce qui lui donne une légitimité bien supérieure à celle des bureaux d'études privés. De plus, en terme de cohérence territoriale et de projets économiques à long terme, l'ADUC est compétente tant dans la mise en attractivité économique du bassin de vie que dans le souci de plaisance et de respect de l'urbanisme.

Ce constat permet d'affirmer que l'ADUC a donc le statut juridique capable d'accueillir une plate-forme d'ingénierie pour les villes moyennes, compétente pour répondre aux besoins divers des élus, tant au niveau économique, social, en terme d'urbanisme et de stratégie cohérente sur le long terme. L'objectif est d'y intégrer une démarche d'intelligence territoriale, en proposant aux élus des outils clairs, des connaissances partagées et des compétences en réseaux.

Nous avons donc défini que l'ADUC était la structure la plus adaptée pour accueillir un service proposant un outil d'aide en matière de développement économique pour les villes moyennes. Cet outil repose sur la méthode d'intelligence territoriale.

L'ADUC deviendrait alors l'Agence de Développement et d'Urbanisme des villes du Centre. Elle s'identifierait entant que « plate-forme d'ingénierie pour les villes moyennes ».



Pour plus d'informations, voir **Annexe 10** (Compte rendu de la réunion des différents acteurs du projet ARIET à Chinon, dans les locaux de l'ADUC)

## Conclusion

---



Les frontières n'existent plus, ni pour les hommes, ni pour les activités ni pour les idées. Les fonctions productives, récréatives et résidentielles peuvent être largement affectées par les décisions d'agents extérieurs à la France.

Pourtant, la tentation reste grande pour chacun de céder aux réflexes issus de l'économie industrielle, de retrouver des repères connus, des pratiques qui rassurent, des domaines et des terminologies déjà repérés et des classifications et des frontières privé - public identifiées.

Les dispositifs institutionnels multiples, les intérêts contradictoires des acteurs politiques placés de part et d'autre de la frontière, les a priori culturels et les réflexes individuels qui animent beaucoup d'habitants de cette région introduisent une « viscosité » nuisible aux exigences de vitesse de plus en plus critiques dans le contexte de mondialisation. Il convient donc d'avoir des approches conduites par des communautés humaines dynamiques qui s'emparent de cette problématique. Créer une plateforme de connaissances, de compétences, à disposition des villes moyennes, entant que portail d'informations, d'échanges, de communautés de pratiques, d'initiatives sur la question du développement de la Région Centre, ainsi qu'en urbanisme, en s'affranchissant des logiques institutionnelles pour mieux ensuite les soutenir quand elles se seront transformées et adaptées est un parfait exemple d'une prise en compte des mutations économiques.

De plus, au cours de la réflexion menée sur la création de cette plate-forme, une opportunité intéressante s'est présentée, celle de travailler avec une entreprise française d'envergure internationale : EDF. Ce partenariat est pour le moment uniquement à l'état de projet.



Pour plus d'informations, voir **Annexe 11** (Note sur le partenariat éventuel avec EDF)

**Avant sa naissance, la plate-forme éveille donc déjà des projets à dimension totalement nouvelle, à la mesure de l'ambition des villes moyennes. Les territoires ne veulent pas devenir les « laissés pour compte » d'une économie mondialisée, ils sont une véritable opportunité pour un développement durable et cohérent, une chance qu'il faut que nous sachions saisir.**

## *Liste des sigles*

---

- ACFCI : Association des Chambres Françaises du Commerce et de l'Industrie
- ADC : Agence de Développement du Cher
- ADEI : Agence de Développement Economique de l'Indre
- ADEL : Agence de Développement d'Eure et Loire
- ADELEC : Agence de Développement Economique du Loir et Cher
- ADIESA : Agence De l'Intelligence Economique et de la Stratégie Appliquée
- ADT : Agence de Développement de la Touraine
- ADUC : Agence de Développement et d'Urbanisme du Chinonais
- ARIET : Agence Régionale d'Intelligence Economique Territoriale
- ARITT : Agence Régionale pour l'Innovation et le Transfert des Technologies
- BDPME : Banque de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
- CCI : Chambre du Commerce et de l'Industrie
- CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales
- CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
- CNER : Conseil National des Economies Régionales
- CODEL : Comité de Développement du Loiret
- DIACT (anciennement DATAR) : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires
- DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
- DST : Direction de la Surveillance du Territoire
- EMA : Ensemblier Maîtrise d'Ambiance
- EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale
- FEPIE : Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique
- FNAU : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
- HRIE : Haut Responsable en Intelligence Economique
- OPA : Offre Publique d'Achat
- PACA : Provence Alpes Côte d'Azur
- PFIL : Plate-Forme d'Initiatives Locales
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- RDE 41 : Réseau des Entreprises du Loir et Cher
- RDT : Réseau de Développement Technologique

- RDVC : Réseau de Développement des Villes du Centre
- REIT : Réseau Européen d'Intelligence Territoriale
- SGDN : Secrétariat Général de la Défense Nationale
- SODIE : Société de reconversion (groupe ALPHA)
- SOFRED : Société de reconversion du Groupe GIAT
- TPE : Très Petites Entreprises

## Bibliographie

---

- ▶ Carayon Bernard, *Intelligence économique, compétitivité cohésion sociale*, La Documentation Française, 2003.
- ▶ Carayon Bernard, *Patriotisme économique, de la guerre à la paix économique*, Editions du Rocher, 2006.
- ▶ La Cible, *Les collectivités territoriales, terres d'élection des projets ?*, in La revue française du management de projet, Editions AFITEP, n°103, Février 2005.
- ▶ La DATAR, *Structuration de l'espace rural : une approche par les bassins de vie*, in le rapport de la DATAR, juillet 2003.
- ▶ Peyrefitte Alain, *Quand la Chine s'éveillera... Le monde tremblera*, Librairie Générale Française (Poche), Paris, 1975.
- ▶ Philippe Julien et Jacques Pougard, *Les bassin de vie, au cœur de la vie des bourgs et des petites villes*, Insee Première, n°953, avril 2004.
- ▶ Vallès V., *Bassins de vie : au centre de la vie quotidienne*, La Lettre n°14, Insee Auvergne, 2000.
- ▶ Vallès V., *L'organisation territoriale de l'emploi et des services*, Insee Première, n°870, novembre 2002.

# Webographie

---

## *Les sites gouvernementaux :*

---

- ▶ **Le REIT** (Réseau européen d'Intelligence Territoriale) : <http://mti.univ-fcomte.fr/reit/accueil/fmpro?-db=REITActu.fp5&-format=bienvenue.html&-lay=fiche&-view>
- ▶ **Le HRIE** (Site du Haut responsable en Intelligence économique, mis en ligne au 8 juin 2006) : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>
- ▶ **Projet de Territoires** (Site d'ETD -entreprises territoire et développement- avec le soutien de la DATAR) <http://www.projetdeterritoire.com>
- ▶ **Ministère de l'économie, de la finance et des industries :** [http://www.industrie.gouv.fr/index\\_portail.php](http://www.industrie.gouv.fr/index_portail.php)
- ▶ **Observatoire des territoires :** <http://www.territoires.gouv.fr/>
- ▶ **DRIRE :** <http://www.drire.gouv.fr/>

## *Les blogs*

---

- ▶ **Imaginer l'Intelligence Territoriale** (blog de Aurélien Gaucherand) : <http://intellitoria.viabloga.com/news/58.shtml>
- ▶ **L'Intelligence territoriale en Grande Bretagne** (Blog de Nicole Bény, Enissa Ben Moussa et Deyan Valtchev, étudiants en Commerce et Management des Affaires Internationales à l'Université Lille1) : <http://intelligencegb.canalblog.com/>

### *Sites universitaires et espaces de publications de recherches*

---

- ▶ **Info Guerre** (site de l'école de guerre économique, veille sur les informations en intelligence économique) <http://www.infoguerre.com/>
- ▶ **I-KM** (site internet de Jean-Marc Blancherie) : <http://www.i-km.com>
- ▶ **Master IECS** (le site de l'ICOMTEC de Poitiers, avec la lettre VigIE téléchargeable) <http://ie-poitiers.net/>
- ▶ **ISEE** (Institut des statistiques et des études économiques) <http://www.insee.fr>

### *Associations de professionnels*

---

- ▶ **ACRIE** (1<sup>er</sup> réseau européen d'intelligence économique) : <http://www.acrie.fr/>
- ▶ **Veille.com** (la communauté de l'intelligence économique) : <http://www.veille.com/fr/>

### *Presse économique et presse spécialisée :*

---

- ▶ **Management** : <http://management.journaldunet.com/>
- ▶ **La Tribune** : [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)
- ▶ **Les Echos** : <http://www.lesechos.fr/>
- ▶ **Regards sur l'IE** : [http://www.wmaker.net/rie\\_mag/](http://www.wmaker.net/rie_mag/)

## *Résumés*

---

### *En Français*

---

Le développement économique d'une ville française doit prendre en compte l'évolution de l'économie vers une ère post-industrielle. La transition est rapide et délicate et de nombreux territoires français sont en perte d'emplois. C'est le cas du sud du Loir et Cher et de la ville de Salbris. C'est dans ce contexte que la commission économique du Réseau de Développement des Villes du Centre, a engagé une réflexion sur la création d'outils d'ingénierie à disposition des villes moyennes pour les aider à mener leur politique de développement suivant la méthodologie de l'intelligence territoriale. Les compétences économiques sont présentes en région, mais elles ne sont pas toujours connues ou accessibles pour les villes moyennes. Le développement économique durable passe alors incontestablement par une vision transversale des activités et des compétences à travers une démarche d'intelligence économique appliquée aux territoires. Ceci les amène les villes moyennes à créer un outil à la fois simple d'utilisation, peu coûteux, et rassemblant une légitimité maximum. La création d'une plate-forme d'ingénierie en intelligence territoriale et urbanisme, portée par l'ADUC, à destination des villes moyennes de la Région Centre est donc proposée.

### *In English*

---

The economic development of a French city has to take into account the evolution of the economy towards a post-industrial area. The transition is fast and delicate and numerous French territories are in loss of employments. It is the case of the South of Loir-et-Cher and the City of Salbris. It is in this context that the network of development of the Cities of the Region Centre committed a reflection on the creation of tools of engineering to help the city to lead their development policy following the methodology of territorial intelligence. The economic competence is present in region, but they are not still known or accessible for the little cities. The durable economic development crosses then unmistakably by a transverse vision of the activities and the competence through a method of business intelligence applied to territories. This brings them to create a tool easy to use, little expensive and collecting a maximum legitimacy. The creation of a platform of engineering in territorial intelligence and town planning, carried by the ADUC, to the little cities of the Region Centre is thus proposed.

# Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>6</b>
<b>PREAMBULE : SALBRIS, LABORATOIRE DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LES COLLECTIVITES ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES .....</b>	<b>10</b>
1- UNE NOUVELLE VISION ETATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES .....	11
1.1- <i>Patriotisme économique et pôles de compétitivité</i> .....	11
1.1.1- De l'Intelligence économique.....	11
1.1.1.1- L'intelligence économique aujourd'hui, en France.....	12
1.1.1.2- Le patriotisme économique .....	13
1.1.1.3- Les pôles de compétitivité .....	16
1.1.2- ... A l'intelligence territoriale.....	18
1.1.2.1 La continuité de l'intelligence économique .....	18
1.1.2.2- Une nouvelle gestion du développement économique des territoires .....	20
1.2- <i>Une pléthore d'acteurs territoriaux</i> .....	21
1.2.1- Les acteurs au niveau national.....	23
1.2.1.1- L'intervention de l'Etat en Région.....	23
1.2.1.2- Les acteurs de terrains.....	24
1.2.2- Les réseaux d'acteurs .....	26
1.2.2.1- Les réseaux consulaires.....	26
1.2.2.2- Les syndicats professionnels.....	26
1.2.2.3- Les consultants et conseils en intelligence territoriale.....	27
1.2.3- Les acteurs en Région Centre.....	29
1.2.3.1- Les Agences de développement .....	29
1.2.3.2- Les villes et agglomérations .....	32
1.2.3.3- Les réseaux de développeurs .....	33
2- LES TERRITOIRES PEUVENT-ILS PERCEVOIR L'INTELLIGENCE TERRITORIALE COMME UNE REPONSE A LEURS BESOINS ? .....	36
2.1- <i>Les nouveaux besoins économiques des territoires</i> .....	36
2.1.1- La mutation des territoires.....	36
2.1.1.2- Les territoires dans la mondialisation .....	37
2.1.1.3- Les nouveaux enjeux territoriaux.....	38
2.1.2- Les nouvelles missions des développeurs .....	40
2.1.2.1- S'adapter à une évolution constante .....	40
2.1.2.2- Gérer une nouvelle échelle : le bassin de vie .....	42
2.2- <i>Un exemple parmi les villes moyennes</i> .....	43
2.2.1- Salbris/Romorantin-Lanthenay/Vierzon, un bassin de vie à valoriser .....	44
2.2.1.1- D'un passé industriel glorieux... ..	44
2.2.1.2- ... A une activité économique à repenser.....	46
2.2.2- Analyse des forces et faiblesses du territoire.....	48
2.2.2.1- Analyse des données générales .....	48
2.2.2.2- Analyse du potentiel économique.....	49
2.2.3- Une première approche de l'intelligence territoriale .....	50
2.2.3.1- Faire de l'intelligence territoriale sans le savoir .....	50
2.2.3.2- Organiser son action en intelligence territoriale.....	51
<b>PARTIE 2 : LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL D'AIDE AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, POUR LES VILLES MOYENNES.....</b>	<b>57</b>
1- UNE METHODOLOGIE ADAPTEE AUX TERRITOIRES .....	58
1.1- <i>Réfléchir sur les enjeux économiques</i> .....	58
1.1.1- Les besoins concrets des territoires.....	58

1.1.1.1- Se positionner, se développer .....	59
1.1.1.2- Anticiper, se protéger .....	60
1.1.2- La logique de Projets territoriaux.....	61
1.1.2.1- La montée en puissance des communautés de communes.....	61
1.1.2.2- Adapter le périmètre d'action aux projets .....	63
<b>1.2- Mettre en place le programme « Ariet » .....</b>	<b>64</b>
1.2.1- Théoriser les actions .....	64
1.2.1.1- Création des packs méthodologiques .....	65
1.2.1.2- Recrutement d'une équipe de stagiaires .....	68
1.2.2- Modéliser des expériences concrètes .....	71
1.2.2.1- Communiquer au niveau national .....	71
1.2.2.2- Organiser des débats régionaux .....	72
<b>2- UN OUTIL ADAPTE AUX VILLES MOYENNES .....</b>	<b>76</b>
<b>2.1- Choisir un positionnement .....</b>	<b>76</b>
2.1.1 Des angles d'actions bien définis .....	76
2.1.1.1- L'intelligence territoriale et le développement économique .....	77
2.1.1.2- L'intelligence territoriale et l'aménagement du territoire .....	78
2.1.2- La mobilisation des compétences existantes .....	79
2.1.2.1- Des compétences diverses et mutualisées.....	79
2.1.2.2- ... Qui correspondent aux besoins des collectivités .....	80
<b>2.2- Choisir un portage pertinent .....</b>	<b>81</b>
2.2.1- Nouvelle structure ou structure existante ? .....	81
2.2.1.1- La pertinence d'une structure dédiée .....	82
2.2.1.2- Mais la méfiance des élus locaux devant l'amoncellement de structures.....	82
2.2.2- Proposition d'un dispositif de portage .....	84
2.2.2.1- Choisir un acteur pour être « structure de portage » .....	84
2.2.2.2- Préconiser un mode opératoire .....	87
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>91</b>
<b>LISTE DES SIGLES.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>94</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>95</b>
<b>RESUMES.....</b>	<b>97</b>

*« De même que tout royaume divisé est  
bientôt défait, toute intelligence qui se  
divise en plusieurs études différentes  
s'embrouille et s'affaiblit. »*

*Léonard de Vinci (1452-1519)*