Juin 2018

Développement économique des territoires

Orientations générales du MEDEF

MEDEF

❖ Introduction

La croissance est indispensable pour créer des emplois de qualité. Mais ce que montre la situation de différents pays dans le monde, est que la croissance a tendance à ne pas bénéficier à tous les territoires de manière uniforme : les habitants des villes et métropoles en tirent parti, ceux des zones rurales ou semi-rurales beaucoup moins.

Alors que notre pays renoue avec la croissance, alors que le MEDEF vient de rendre public des propositions à débattre sur comment atteindre durablement une croissance supérieure à 2 %[1], il était indispensable de se demander quelles mesures permettraient de répartir équitablement les bénéfices de cette croissance, bénéfices économiques, sociaux et sociétaux.

Territoires, de quoi parle-t-on ?

Le territoire est une notion composite, complexe et à géographie variable. Elle ne se limite pas à ses frontières administratives puisqu'elle peut être appréhendée au travers d'autres éléments structurants tels que les espaces naturels, les éléments culturels… C'est aussi un « bassin de vie », c'est-à-dire un lieu permettant aux habitants l'accès aux équipements et services les plus courants (commerces, enseignements, santé, sports, loisirs, transports…).
D'un point de vue plus concret, le territoire est enfin et surtout **le lieu d'incarnation de projets**[2] **entre acteurs publics et privés**. Nous y reviendrons plus précisément dans les développements qui suivent.

C'est cette tentative de définition du territoire que nous retenons dans le présent document[3].

A l'instar d'autres acteurs de la vie publique, économique et sociale, le MEDEF a voulu se saisir de ce sujet et a mené, pendant un an, diverses actions (auditions d'experts[4], enquête des territoires *via* son réseau d'adhérents…) ; ceci dans le but d'alimenter ses propres réflexions et de pouvoir contribuer au débat.

[1] Voir la publication *Le monde change, boostons la France !* Troisième opus du projet du MEDEF France 2020 : http://france-2020.com/

[2] Voir Le référentiel Co-construction territorial édité par le RAMEAU et ses partenaires, novembre 2016.

[3] Voir également le glossaire à la fin du document.

[4] Personnalités et organisations auditionnées dans le cadre des réflexions du MEDEF entre septembre 2017 et mars 2018 : **Jean Viard**, sociologue, directeur de recherche au CEVIPOF et spécialiste des identités territoriales, **Laurent Davezies**, économiste, **Pierre Veltz**, spécialiste des sujets de l'économie territoriale, **Pierre Morel A L'Huissier**, Député de la Lozère, **Evelyne Calmettes et Marc Maza**, élus municipaux de la commune de Decazeville, **Charles-Benoît Heidsieck**, Président-Fondateur, Le RAMEAU, **Véronique Fouque et Vincent Aussilloux** de France Stratégie.

Le résultat de ce travail est une **première brique d'un chantier qui a vocation à durer dans le temps et à jeter les bases d'une réflexion au long cours**. Le sujet est trop important pour être traité à la va vite. Dans ce domaine, l'erreur serait d'adopter une vision à court-terme et réduite à tel ou tel angle sans embrasser tous les aspects (sociaux, économiques, sociétaux, aménagement du territoire, juridiques…).

Il s'agit en effet d'un **sujet multi-dimensionnel**[5].

Ce travail traduit la volonté d'une prise de parole des entreprises sur les questions de lutte contre la déshérence de certains territoires qualifiés parfois de « périphériques », de fractures territoriales qui recouvrent des réalités très diverses d'une région à une autre et à l'intérieur même d'une région ; de dévitalisations économiques et sociales qui induisent des conséquences dramatiques en termes d'emploi notamment ; de nécessité d'inclure les hommes et les femmes (employeurs, salariés, associatifs, élus…) qui font vivre nos territoires dans le mouvement de transformation à l'œuvre de notre économie et du pays.

Ces questions, largement partagées, sont une priorité des pouvoirs publics, (redynamisation des villes moyennes/centres-bourgs - plan Cœur des villes, politiques en faveur des quartiers- notamment les annonces du 22 mai 2018). Le MEDEF est légitime à porter des analyses mais également des propositions pragmatiques, basées sur les dynamiques impulsées par les entreprises, actrices essentielles dans leurs territoires, dont le développement économique, est tout autant au service de la croissance que de l'intérêt général.

Notre démarche se veut réaliste. D'une part, il n'a jamais été dans notre esprit de faire un énième rapport scientifique sur la question des fractures territoriales, de cette « France périphérique », méprisée, abandonnée. Cela n'est pas notre rôle et il existe pléthores d'expertises et de sachants bien plus compétents que nous sur le sujet. D'autre part, le sujet est bien trop complexe et systémique pour croire qu'il suffit de trouver deux ou trois « idées géniales » qui régleraient tous les problèmes partout. Au demeurant, notre cycle d'auditions et les nombreux entretiens que nous avons menés cette dernière année l'ont confirmé.

[5] Dans le cadre des travaux prospectifs France 2020, le MEDEF a publié en janvier 2017, le rapport France Outre-mer 2020. Cette contribution, à laquelle on renverra, contient pour l'ensemble de nos territoires ultramarins des diagnostics précis et des propositions adaptées aux spécificités des territoires envisagés : http://www.medef.com/fr/communique-de-presse/article/le-medef-presente-son-projet-economique-de-developpement-pour-l-outre-mer

Les enjeux

Le constat est désormais connu et partagé. Si certains de nos territoires peuvent se targuer de présenter une situation économique et sociale très positive, d'autres en revanche, rencontrent des difficultés passagères ou structurelles aux conséquences catastrophiques.

Sans entrer dans le détail du diagnostic dont on sait la nécessité d'en appréhender les multiples facettes (économique, géographique, démographique, patrimoniale, historique etc.), les fractures territoriales de nos territoires revêtent un caractère très hétérogène[6]. Mais ce qui est plus préoccupant est que ces fractures et inégalités territoriales se creusent depuis 10 ans en France[7].

Il est désormais admis que les grandes aires urbaines, de plus de 500 000 habitants, concentrent une part importante de l'activité : si elles rassemblent environ 40 % de la population française, elles drainent 55 % de la masse salariale totale. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant y est en moyenne 50 % plus élevé que dans le reste du pays. A l'inverse, alors que 12 % de la population habitent dans des communes de moins de 20 000 habitants, ces dernières ne représentent qu'un peu plus de 6 % des salaires versés. Les métropoles ont représenté plus de 70 % des créations nettes d'emplois privés entre 2007 et 2014 et la différence de productivité entre les villes denses et les moins denses serait d'environ 10 %.

Ce phénomène est toutefois contrasté. Parmi les grandes aires urbaines, certaines ont connu, entre 2007 et 2012, une augmentation rapide de l'emploi – Rennes, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Lyon – tandis que d'autres voyaient l'emploi baisser – Douai-Lens, Rouen, Strasbourg, Nice, Toulon. Les régions du nord-est et du centre de la France décrochent par rapport au reste du pays en raison, notamment, de la désindustrialisation rapide du Nord et de l'Est, où le poids de l'industrie était important, sans qu'elles se soient massivement réorientées vers des services à haute valeur ajoutée. Le PIB par habitant du Sud-Ouest était supérieur de 3,5 % à celui du Nord-Est en 2000 ; il était plus élevé de 9,5 % en 2013.

[6] Voir pour illustrer cette hétérogénéité, le Baromètre de la cohésion des territoires édité par l'Observatoire des territoires et le CGET, décembre 2017.

[7] Voir France stratégie, 2017/2027 : Dynamiques et inégalités territoriales, juillet 2016.

Au-delà de ces grandes tendances et plus concrètement, les entreprises font régulièrement remonter :

- Des difficultés pour recruter sur tous types de postes, ce qui potentiellement bride la croissance des entreprises, leur agilité à répondre à de nouveaux marchés et à de nouvelles donnes économiques.
- Une offre de mobilité, un accès aux infrastructures insuffisants pour qu'elles se développent.
- Un accès au très haut débit trop inégal sur le territoire, ce qui les contraint parfois à rejoindre une métropole pour être suffisamment équipées.
- Des difficultés pour identifier le bon interlocuteur, au bon échelon et par conséquent un accompagnement déficient voire inexistant.
- Une dévitalisation des centres villes et centres bourgs aux causes multiples (sociétales économiques, de politique locale…) peu propice à leur développement.
- Et en conséquence, des difficultés à croitre dans un environnement, qui est, dans un certain nombre de cas, dégradé.

Dès lors, il apparaît que les enjeux soient triples

- Un enjeu de cohésion territoriale : *via* les **infrastructures**, la mobilité, l'accessibilité et le **numérique**. La constitution d'un **maillage** en « tissé-serré » au-delà d'un ou de deux grands ensembles est donc une impérieuse nécessité.

- Un enjeu d'optimisation des **dépenses publiques** locales *via* notamment la remise à plat de la **fiscalité** locale.

- Un enjeu économique et social : avec comme fil rouge la **formation** et l'adaptation des **compétences** et avec à la clé la relance **d'activités économiques** qui résultent de **projets de territoires** eux-mêmes issus de **diagnostics** adaptés et partagés.

Plus fondamentalement, c'est **l'unité du pays** tout entier qui est en jeu car elle passe nécessairement par la redynamisation de nos territoires. C'est dans cet esprit que le MEDEF propose quelques principes d'actions, déclinés en propositions.

1er principe

Construire une vision de son territoire en association étroite avec les acteurs du monde économique

Pour embarquer l'ensemble des acteurs d'un territoire dans la mise en œuvre d'un projet de développement, il est nécessaire de faire un pas en arrière pour formaliser au préalable une vision partagée de son territoire. Comme dans toute entreprise, les personnes et les organisations doivent pouvoir se retrouver autour d'objectifs communs, acceptés et intégrés dans une vision claire du cap à suivre.
Les régions ont sans aucun doute un rôle structurant à jouer en particulier pour donner une cohérence globale aux visions territoriales qui doivent émerger d'un ou de plusieurs territoires donnés. Mais nous insisterons sur l'importance de passer d'une logique verticale des territoires, trop souvent *top down*, à une logique horizontale dont la dynamique doit nécessairement être en proximité avec de l'ingénierie locale ; la mieux à même d'intégrer les spécificités du périmètre territorial envisagé.

1ère proposition

Réaliser le **diagnostic** de son territoire

La réalisation d'un tel diagnostic implique de construire un véritable « récit » de son territoire, fondement d'une démarche de marketing territorial[8].

Connaitre ses forces économiques

Depuis la loi NOTRe, les régions sont de vastes ensembles aux compétences économiques renforcées. Les Schémas Régionaux Directeurs d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (Sraddet), en cours d'élaboration, vont permettre un développement de l'aménagement de ces territoires régionaux. Ces schémas devraient être fondés sur un diagnostic ; étape préalable indispensable à l'élaboration de stratégies de développement adaptés à court et long terme. Pour mener à bien ce travail, une série d'indicateurs peuvent être utilement retenus :

- Identifier les entrées et les sorties de marchandises, de ressources naturelles, de compétences, de biens et services, de capitaux sur sa région. Le rapport par secteur entre l'export et l'import d'une région peut révéler de véritables opportunités économiques.

[8] Rapport d'information n°1015 de l'Assemblée nationale portant sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires, MM. Viala, Césarini, Vuilletet, 31 mai 2018.

- Tenir compte de la situation géographique : par exemple les régions transfrontalières s'articulent avec les régions de pays voisins, c'est le cas de la région AURA avec celle de la Lombardie (Milan). Les régions côtières ont une structuration spécifique des échanges, appuyée par exemple sur des ports à portée internationale, leurs infrastructures routières sont d'autant plus importantes.

- Identifier les entreprises de son territoire : les grandes mais aussi les ETI patrimoniales qui sont des acteurs clefs. Elles emploient beaucoup de salariés à échelle locale et alimentent un tissu de PME et de TPE en faisant travailler des fournisseurs, des clients, des intermédiaires. Pour éviter qu'elles ne quittent le territoire, pour leur permettre de se développer et d'enrichir le tissu économique local, elles doivent être identifiées et mises en valeur comme un atout fort du territoire, voire de la région.

Aller au-delà des données économiques : faire valoir les atouts spécifiques du territoire

Les territoires ont de nombreux atouts à mettre en valeur selon les spécificités de chacun pour initier des cercles vertueux de développement. Quelques exemples :

- Le lien social, le lien intergénérationnel, la solidarité, la proximité des gens, leur accessibilité : l'intégration des personnes âgées aux activités communes sera un facteur d'attractivité des retraités.

- La qualité des écoles (nombre d'enfants par classe, réussite scolaire), la disponibilité des places en crèche, etc. permettra d'attirer des familles.

- Les marques reconnues présentes afin de relier son territoire à la notoriété d'un produit gastronomique ou autre, d'une industrie, d'un entrepreneuriat local.

- L'intérêt pour les préoccupations environnementales et la santé, notamment par la publication régulière des analyses d'eau et d'air pur, d'indices de pollution sonore…

- La valorisation du patrimoine écologique (inventaire des espèces animales et végétales rares, les milieux naturels d'exception...), historique, culturel personnalités ayant séjourné sur le territoire, par exemple, Paul Cézanne et Emile Zola à Aix en Provence, Vincent Van Gogh à Auvers sur Oise etc., les exemples dans ce domaine sont multiples).

2ème proposition

Bâtir des **stratégies territoriales** sur la base du diagnostic établi

Il n'y a pas de solution toute faite mais au mieux des sources d'inspiration ; les territoires sont très riches de leur diversité. Et c'est en effet aux territoires de définir leurs propres besoins.

Avant toute chose, la condition essentielle du développement économique territorial est de rapprocher l'ensemble des acteurs du monde public et les citoyens : élus, administratifs, collectivités territoriales, associations, organismes de formation, etc. avec ceux du monde

économique : entreprises, groupement d'intérêts, organisations syndicales et consulaires, chefs d'entreprise, salariés, etc. Bâtir des circuits courts de décision est essentiel pour assurer un développement économique concret et opérationnel.

Connaitre les besoins des entreprises de son territoire

Afin de mieux y répondre, il est indispensable de connaitre et faire connaitre les besoins territoriaux des entreprises en termes de réseaux, de services, d'infrastructures. Dans les Conseils Economiques Sociaux et Environnementaux Régionaux, un collège représente les forces économiques régionales par la voix de chefs d'entreprise mandatés.
Plus largement, la voix des entreprises est représentée sur les territoires des mandataires dans l'ensemble des instances paritaires. Ces mandataires sont des chefs d'entreprise de terrain qui discutent au quotidien de l'intérêt des entreprises dans les différentes instances gestionnaires de fonds paritaires. Ils peuvent être rencontrés et consultés en leur qualité de mandataires pour délivrer leur expertise et exprimer les besoins des entreprises locales pour se développer. Mentionnons aussi les Conseils de Développement Territoriaux qui sont chargés de représenter le monde économique au sein de plusieurs intercommunalités.

Localiser les compétences de conseils et de montages de projet pour construire une stratégie de développement économique

Le mille-feuille administratif et politique, la multiplicité des interlocuteurs, la difficile harmonisation des modèles de développement économique ne donnent pas une visibilité idéale aux services et conseils en charge de monter un projet.
Les Conseils régionaux disposent d'équipes en charge du développement régional compétentes pour monter des projets à l'échelle régionale. Ils sont en principe les interlocuteurs pertinents. Mais pour des actions efficaces, différents acteurs doivent être mobilisés de concert :

- Les élus locaux,
- Les entreprises et leurs représentants,
- Les citoyens représentés en collectifs ou en associations (ONG),
- Les représentants du monde agricole.

Définir des stratégies en associant tous les acteurs

La réalisation d'un diagnostic et d'une stratégie de développement économique réaliste et adaptée est une étape préalable à tout projet de développement économique local. De nombreux outils existent tel que le guide pratique pour revitaliser le centre-bourg édité en juin 2017 par la direction départementale des territoires de la Mayenne. Sa vocation est d'aider les collectivités à s'emparer de cette question en identifiant des enjeux et des priorités avant de s'entourer de conseils professionnels (architectes, urbanistes, paysagistes, direction départementale des territoires, établissement public foncier, conseil départemental, conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement, parc naturel régional …).

En résumé : **construire une vision de son territoire en association étroite avec les acteurs du monde économique**, implique de :

-Proposition 1 : réaliser le **diagnostic** de son territoire
-Proposition 2 : bâtir des **stratégies territoriales** sur la base du diagnostic établi

***

2ème principe

Simplifier le cadre de l'action territoriale en privilégiant souplesse et contractualisation

Les lois NOTRe et MAPTAM ont profondément transformé le paysage administratif de la France, pas toujours dans le sens de la simplification. Le fait métropolitain a été reconnu et la capacité d'agir a été conférée aux métropoles et agglomérations. Beaucoup reste encore à faire en revanche en ce qui concerne les territoires périphériques, périurbains ou ruraux.
La question de l'articulation du rôle des départements et des régions reste par ailleurs entière même si la loi NOTRe a donné la possibilité de réduire le nombre des départements, notamment avec la suppression de ceux ayant une forte composante urbaine ex : (Lyon Rhône).
On peut également souligner le mouvement de rationalisation du bloc communal avec la réduction de moitié des intercommunalités et la possibilité donnée aux communes de fusionner (plus de 800 communes l'ont déjà fait).
Toutefois l'organisation territoriale reste peu lisible si l'on considère les compétences et les moyens des différents niveaux territoriaux, et la superposition de différents maillages territoriaux complexifie encore le paysage.

3ème proposition

Poursuivre la réforme de **l'organisation territoriale** initiée par la loi NOTRe

Il devient indispensable de simplifier et de clarifier une bonne fois pour toutes les compétences respectives des différents niveaux administratifs, en faisant en sorte d'éviter les financements croisés.

Il convient en outre de trouver la bonne articulation entre régions et départements, *via* par exemple une contractualisation adaptée entre la région, le département et les intercommunalités concernées sur le périmètre des territoires non métropolitains.
Enfin, il faudrait également agir sur l'ensemble des dispositifs appelés territoires de projets, (PETR, pays…) même si leur logique est à privilégier (voir *infra*). Ces derniers peuvent rajouter à la complexité et être sources de coûts et de dépenses de fonctionnement pour les collectivités, avec une efficacité qui reste à démontrer.

4ème proposition

Raisonner **« territoires de projets »** plutôt que périmètre administratif

Nos travaux ont fait ressortir un point saillant. La nécessité de passer d'une logique de gestion, d'une logique de compétences à une logique de projet et de faire passer le projet avant les réalités institutionnelles[9].

A cet égard, il convient de privilégier toute démarche tendant à raisonner **« territoires de projets »** plutôt que selon des périmètres géographiques et autres cartes administratives qui ne correspondent souvent pas à des besoins homogènes des populations.

Ces démarches devraient être plus systématiquement le terreau de collaborations public-privé souples, agiles et partenariales.

Par exemple, les PETR pour **Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux** paraissent être une réponse adéquate[10]. En tant qu'outils de développement et d'aménagement mis à la disposition des territoires ruraux et en faveur de l'attractivité, ils permettent la mise en place, au plus proche des besoins des populations locales, de politiques dans le domaine du tourisme, de l'environnement, de l'économie, du numérique… mais aussi dans la santé, les transports ou encore la sécurité. Ces outils sont issus de démarches ascendantes et volontariste des acteurs publics locaux et offrent une vision prospective d'aménagement d'un territoire. En ce sens ils doivent être encouragés.

[9] Voir derniers rapports parlementaires récents cités *infra* et *supra*.

[10] Les auteurs du rapport de l'Assemblée nationale précité, jugeant même la logique des PETR *intéressante* et constituant un *cadre propice* pour des rapprochements propres à former des territoires de projets. Et les auteurs de conclure à la généralisation des PETR avec des compétences élargies et libertés nouvelles, rapport page 38.

Les PETR[11], créés par loi du 27 janvier 2014, ont vocation à être un **outil de coopération entre** EPCI **sur les territoires situés hors métropoles**, ruraux ou non. Ils sont en quelque sorte le pendant des pôles métropolitains.
Selon l'article L.5741-1 CGCT, ce sont des établissements publics constitués par accord entre plusieurs EPCI à fiscalité propre, au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave correspondant à un bassin de vie ou de population. Sauf mention spécifique, ils sont globalement soumis aux règles applicables aux syndicats mixtes.

Autre avantage, les PETR sont souvent les parties (avec d'autres personnes morales de droit public) de **diverses contractualisations** telles que, les contrats locaux de santé, les contrats régionaux de développement durable, les contrats de ruralité (dispositifs d'accompagnement financier de projets, pendants des contrats de ville), les contrats de réciprocité ville-campagne qui sont censés dépasser l'antagonisme fâcheux et contre-productif qui oppose milieu urbain et monde rural. Ces contrats ont comme objectif est de favoriser les synergies entre territoires de projets urbains et ruraux (premier cas en Bretagne fin 2016).

Sans préjudice d'une réflexion plus approfondie sur l'efficacité de ces différents types de contractualisations[12] et quitte à plaider en faveur d'une simplification de ces outils, le mode d'action contractuel doit en toute hypothèse être préféré au mode interventionniste unilatéral imposé « d'en haut » et donc à l'acceptabilité moindre.

Parmi les défis à relever pour le développement des PETR, figure celui de ne pas tomber dans le piège, déjà évoqué, du millefeuille territorial. Cela implique pour les acteurs de mener une évaluation préalable pour vérifier, en amont, qu'aucune autre structure existante (EPCI notamment) est susceptible de porter elle-même le projet. Un récent rapport sénatorial rendu sur le sujet précisait à cet égard que « *le (PETR) ne doit donc pas être perçu comme une instance administrative supplémentaire, mais comme une structure porteuse d'un projet que nulle autre organisation administrative existante ne peut porter* »[13].

S'agissant de la **gouvernance**, on précisera que les **Conseils de Développement Territoriaux**, ont pour fonction de permettre aux acteurs économiques et sociaux d'être représentés au sein des PETR et de participer en conséquence à la vie du projet. Même si en vertu des dernières lois (NOTRe, MAPTAM) le rôle de ces conseils de développement a été renforcé (abaissement du seuil de mise en place, élargissement des missions, capacité d'auto-saisine), ils n'ont pas de pouvoir décisionnaire et leurs avis restent facultatifs. La composition du conseil

[11] Selon le Panorama des Pôles territoriaux et des Pays 2017, publié par l'Association Nationale des PETR et des Pays (ANPP), au 1er janvier 2017, 282 territoires de projets (Pays, Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux -PETR-, CDDRA -Contrats de développement durable Rhône Alpes-) structurent le territoire national. Ces territoires organisés couvrent 70% du territoire métropolitain et concernent environ 45% de la population française. La population d'un territoire de projets est en moyenne de 85.000 habitants ; la superficie moyenne d'environ 1.250 km². Il existe entre 40 et 100 PETR selon les sources.

[12] Voir par exemple le rapport d'information de l'Assemblée nationale précité, qui propose d'instaurer un contrat unique entre le territoire de projet et l'Etat afin de remédier à l'inflation contractuelle.

[13] Rapport d'information n°588 du Sénat portant sur les PETR et les pôles métropolitains comme nouveaux territoires de projet, JM Bockel et C Guené, 23 juin 2017.

de développement n'est pas juridiquement encadrée et imposée dans le détail ; pas de représentation obligatoire ni de membre de droit.

On pourrait envisager d'assurer une meilleure prise en compte des représentants des entreprises au sein des conseils, par exemple en leur réservant un nombre de sièges minimum ou selon d'autres modalités à définir.

En résumé, raisonner territoires de projets implique plus concrètement de :

- Promouvoir les **Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux en tant qu'outil de** développement et d'aménagement locaux.
- Inciter à la conclusion de **contractualisations sur des projets clairement identifiés** types contrats locaux de santé, contrats régionaux de développement durable, contrats de ruralité, contrats de réciprocité ville-campagne.
- Assurer une meilleure prise en compte des représentants des entreprises au sein notamment des **Conseils de Développement Territoriaux**

En résumé : **simplifier le cadre de l'action territoriale en privilégiant souplesse et contractualisation**, implique de :

-Proposition 3 : poursuivre la réforme de **l'organisation territoriale** initiée par la loi NOTRe
-Proposition 4 : raisonner **« territoires de projets »** plutôt que périmètre administratif

***

3ème principe

Développer l'attractivité du territoire en le mettant au service de l'emploi et de l'économie

L'attractivité d'un territoire, pour les entreprises comme pour les citoyens (qu'ils soient salariés, étudiants, retraités…) dépend d'un ensemble de facteurs : le poids de la fiscalité locale, les dispositifs spécifiques qui peuvent exister pour certaines zones dévitalisées, l'accès aux infrastructures de réseaux et la qualité de ces infrastructures, la disponibilité et la qualité de la main d'œuvre, l'accès à des formations sur les compétences recherchées par les entreprises, des services publics répondant aux besoins tant des entreprises que des salariés : mobilité, écoles, crèches, santé, une offre suffisante de logements…

Construire l'attractivité du territoire nécessite d'articuler l'ensemble de ces leviers, à partir du diagnostic des forces et faiblesses et sur la base de la stratégie élaborée en concertation avec l'ensemble des acteurs du territoire, et très particulièrement avec les représentants du monde économique, dans une perspective de moyen long terme.

Appeler à une réflexion partagée sur la cohérence des politiques économiques, leur articulation au niveau régional, seule à même de construire une stratégie d'anticipation des besoins de main d'œuvre et d'attractivité des talents

Le développement économique dans les territoires résulte de multiples facteurs et si la réflexion de court terme est incontournable, une réflexion sur le positionnement du modèle productif français dans la chaine de valeur mondiale, sa montée en gamme, les conditions permettant l'émergence d'entreprises de taille intermédiaire, innovantes et exportatrices constituent des facteurs essentiels, permettant de se projeter dans un avenir de long terme. Ce qui est vrai au niveau national l'est tout autant au niveau régional.

Mener cette réflexion, comme l'on fait d'autres pays, permettrait d'impulser de nouvelles activités, de faire émerger notamment des entreprises de taille intermédiaire, d'anticiper les besoins de main d'œuvre et donc de mobiliser utilement l'appareil de formation initiale et continue, dans une logique de moyen terme, dans un contexte où l'innovation est cruciale, et où la société de la connaissance nécessite une plus forte mobilité de la main d'œuvre et une adaptabilité des actifs notamment entre entreprises d'un même secteur ou d'un même territoire.

5ème proposition

Mettre en place un mécanisme de **plafonnement de l'imposition locale à la charge des entreprises**

Une réforme de la fiscalité locale des entreprises « impôt par impôt » paraît assez illusoire à très court terme, compte tenu de leur nombre, de leurs caractéristiques et des problématiques de transfert de charges que cela pourrait entraîner. Il est donc urgent dans un premier temps d'introduire un mécanisme de plafonnement global. Le mécanisme proposé, qui devra être étudié avec les acteurs concernés, devrait avoir pour base la totalité des impôts locaux. Il serait plafonné par rapport à la valeur ajoutée. Il s'agit en pratique d'étendre le dispositif appliqué à la CET à l'ensemble des impôts locaux.

Il faut rétablir la confiance entre les acteurs économiques et les collectivités territoriales qui les accueillent, sous le contrôle de l'Etat qui doit assurer l'équilibre entre les dotations et l'obligation de maîtriser la dépense publique.

D'un point de vue général, l'absence de maîtrise des dépenses publiques, y compris pour les collectivités territoriales, a notamment conduit à une fiscalité locale sur les entreprises complexe et galopante, avec une multiplication d'impôts et de taxes locales dont la plupart sont des taxes sur les facteurs de production, prélevées indépendamment de la richesse créée par les entreprises. Ces impôts captent donc une partie des ressources qui leur sont nécessaires pour investir, former, rechercher, se développer et obèrent fortement leur compétitivité-coût face à la concurrence européenne et internationale. Le Conseil des prélèvements obligatoires relève ainsi que « *les entreprises sont redevables de près de soixante-dix impôts et taxes locales, ou dont le produit est affecté aux collectivités locales* ».

Il s'agit donc d'un handicap de coût pour beaucoup d'acteurs. En particulier, le commerce classique est pénalisé par les nouvelles formes de commerce numérique ou omni-canal auxquels il doit répondre en investissant lourdement dans de nouvelles technologies, systèmes d'information et matériels.

Parmi ces impôts, ceux assis sur le foncier sont les plus pénalisants et doivent être allégés en priorité pour tous les secteurs. En effet, la fiscalité foncière ne concerne par définition que les magasins physiques. La fiscalité locale doit rapidement évoluer d'une imposition basée sur la production et les stocks (foncier/Tascom) vers un impôt sur la capacité contributive des entreprises. Cela devient vital pour certains secteurs qui voient leur modèle économique bouleversé.

Il devient donc fondamental que l'activité économique puisse s'exercer dans le respect de l'égalité des conditions de concurrence entre les différents acteurs.

Ainsi, même après la réforme de la taxe professionnelle, qui, pour beaucoup d'entreprises et notamment les entreprises industrielles et les PME, a allégé au moins pendant un temps la charge fiscale, les impôts locaux continuent d'augmenter et demeurent un frein important à l'investissement et à l'emploi sur l'ensemble du territoire.

S'il est important, du point de vue du MEDEF, que subsiste un lien fiscal entre les entreprises et les territoires sur lesquels elles s'implantent et se développent, de façon à ce que les entreprises contribuent au financement des infrastructures et services offerts par la collectivité territoriale, il n'en demeure pas moins parallèlement indispensable :

- de réduire dès maintenant la pression fiscale pour améliorer la compétitivité des entreprises,
- à terme, d'asseoir la fiscalité locale sur leur capacité contributive, plutôt que de taxer les facteurs de production. Ce mouvement devrait être bien évidemment progressif mais il faut l'engager rapidement.

6ème proposition

Créer un dispositif unique d'exonérations fiscales et sociales d'ampleur applicable dans les zones prioritaires

Ce dispositif qui s'appliquerait dès lors qu'un territoire répondrait, comme cela est le cas aujourd'hui, à un certain nombre de critères, serait accordé sous réserve que le territoire soit en mesure de présenter un projet global réunissant un nombre minimal des facteurs de succès énumérés ci-dessous. Les différentes aides devraient être accordées pour un minimum de 10 ans, avec une évaluation périodique de la mise en œuvre du projet, sans perdre de vue que l'évaluation finale ne pourra intervenir qu'à terme.

S'agissant plus spécifiquement des territoires pouvant justifier de politiques d'aides ciblées, s'il existe différentes catégories de zones aidées (ZFU, QPV, ZAFR, ZRR, BER…[14]), force est de constater que :

- Bien que la cible d'entreprises dont on cherche à faciliter l'implantation ou le développement varie selon la taille ou le secteur, globalement les aides sont assez semblables (exonération de charges, de taxes foncières, d'IS).
- Leur efficacité n'est pas évidente à démontrer pour les zones aidées récemment créées. Des différents rapports concernant les ZFU, les plus anciennes, il ressort que cette efficacité est en tout état de cause étroitement liée, au-delà des exonérations d'impôts ou de charges, à la coexistence d'un certain nombre d'autres facteurs : qualité de la gouvernance, insertion dans un projet global de développement au niveau intercommunal, enjeu du désenclavement et des transports, présence de foncier disponible, formation et accompagnement pour favoriser l'accès à l'emploi des habitants et leur implication dans le projet…
- La durée sur laquelle les entreprises bénéficient de l'exonération de charges et d'impôts et taxes dans ces zones, en général de 5 ans, demeure trop courte pour

[14] Zone Franche Urbaine, Quartier Prioritaire de la Ville, Zone d'Aide à Finalité Régionale, Zone de Revitalisation Rurale, Bassin d'Emploi à Redynamiser.

assurer à ces entreprises, qui démarrent une activité sur une zone *a priori* dévitalisée, une pérennité sur le long terme.

Il conviendrait donc de mettre en place un dispositif unique simplifié, sur des zones de projets à définir, et bénéficiant de fortes exonérations d'IS et de charges sociales, ainsi que de fiscalités locales, dont le taux et le périmètre géographique relèveraient de la décision des collectivités locales concernées.

7ème proposition

Assurer la modernisation de nos **infrastructures de réseaux** (transports, énergies, communication, eau, assainissement) sur l'ensemble du territoire, en faisant en sorte de mobiliser non seulement les financements européens mais également les financements privés

La France a longtemps bénéficié d'une excellente réputation de ses infrastructures et des services associés mais sa position relative est en train de se dégrader, en dépit du maintien d'un niveau relativement élevé d'investissement public jusqu'en 2015, comme le montre le *Global Competitiveness Report* régulièrement établi par l'OCDE. Cette dégradation est notamment due à un effort insuffisant de rénovation des réseaux français, alors même que les enjeux sont particulièrement cruciaux pour l'avenir du pays.

Nos infrastructures vieillissent en effet et doivent être adaptées à la transformation écologique, énergétique et numérique. De leur qualité dépend la cohésion et l'attractivité de nos territoires ainsi que la performance économique de nos entreprises. Toutefois, le montant global des investissements nécessaires, évalué par COE-Rexecode à 50 Mds d'euros par an pour les 5 années à venir, ne pourra être financé, compte tenu de la forte pression à laquelle est soumis à juste titre l'ensemble de nos dépenses publiques, qu'à condition d'utiliser au maximum les opportunités offertes par le Plan Juncker, renforcé et étendu jusqu'en 2020 l'an dernier. Pour mémoire, ce plan repose sur 3 piliers : la possibilité de bénéficier de financements européens, la mise à disposition d'un portail de projets pour donner plus de visibilité à ces derniers et permettre la mobilisation de financements privés, la mise à disposition de l'ensemble des acteurs d'un réseau d'experts pour faciliter le montage des projets.

Pour cela, il est nécessaire de :

- mettre en place, sur le portail créé par la Commission européenne dans le cadre du plan Juncker, des portails régionaux de projets afin de faire connaître très en amont, avant que le montage financier du projet soit arrêté, les projets à la recherche de financement,
- faire au niveau local la pédagogie du plan Juncker,
- revisiter les partenariats public/ privés en en précisant les conditions de succès,
- mettre à disposition des collectivités publiques les compétences nécessaires pour tirer le meilleur parti de tels partenariats,
- renforcer la sécurité juridique et financière des différentes parties prenantes, par la mise à disposition d'un clausier juridique pour les contrats, une simplification des procédures de recours,

- alléger les contraintes prudentielles des assureurs en vue de favoriser les investissements dans les infrastructures de réseaux,
- valoriser auprès des collectivités locales et de leurs groupements les solutions d'investissement de long terme et d'accompagnement de la couverture des risques.

8ème proposition

Mobiliser les **actifs du territoire** vers les besoins des entreprises

Les difficultés de recrutement sont croissantes dans les territoires : c'est un constat établi tant par l'enquête Tendances Emploi Compétences du MEDEF que par les enquêtes publiques existantes.
Or, l'activité économique ne peut se déployer si le manque de compétences disponibles ne vient soutenir cette croissance. On constate parallèlement de forts niveaux de chômage, particulièrement dans certains bassins d'emploi, qui conduit à s'interroger sur l'adéquation offre/demande, et ce, dès la formation initiale.
Ces tensions seront vraisemblablement croissantes sous l'effet des transformations d'activité et de l'impact des mutations technologiques / numérique sur les métiers et les compétences.
Il est essentiel que les investissements en formation continue permettent aux individus de construire leur évolution professionnelle, et de faciliter reconversions professionnelles et mobilité.

Plusieurs pistes d'action :

- Connaître les besoins en compétences du territoire par l'analyse croisées des travaux permettant d'anticiper les évolutions, d'identifier les compétences locales devant évoluer, les talents à attirer, la mobilité à organiser et enfin mettre sous tension l'appareil de formation initiale et continue.
  L'observatoire Tendances Emploi Compétences, créé par le MEDEF en 2013, est un outil de veille apportant des éclairages stratégiques aux projets en cours, qu'ils soient nationaux ou locaux : identification des besoins de recrutement des entreprises, des métiers en tension, de façon à peser concrètement dans le dialogue régional emploi formation, repérer et communiquer sur les emplois et les métiers à 3/5 ans, notamment les métiers transversaux pour adapter l'offre de formation en conséquence, identifier les métiers émergents, les nouveaux besoins. Il convient de croiser ces analyses avec celles produites par les observatoires prospectifs des branches professionnelles et par les régions.

- Faire converger les travaux d'observation et la mise à disposition des travaux dans une dynamique d'action interprofessionnelle territoriale.

- Définir un pacte d'objectifs partagés entre l'Etat, la région et les partenaires sociaux, au regard de leurs compétences respectives afin d'accompagner les politiques locales de développement économique. Ce pacte est destiné, sur la base d'un état des lieux partagé et d'engagements réciproques, à identifier les besoins en compétences au niveau territorial, les formations initiales et continues, les moyens développés par les

différents acteurs et les ressources dédiées, dans le cadre d'une politique emploi/ formation globale construite conjointement.

- Articuler ces politiques régionales avec les travaux conduits par France Compétences sur les besoins en compétences (approche verticale) et les coordonner au niveau régional (approche horizontale) de façon à sortir des approches silotées sources d'inefficacité.

- Inciter les entreprises à élargir leurs critères de recrutement, mobiliser et former toutes les ressources locales au regard des besoins de main d'œuvre : partenariats avec les missions locales, avec le secteur de l'insertion par l'activité économique. Ces partenariats gagnants / gagnants répondent certes à un besoin économique, mais favorisent la cohésion sociale du territoire et permettent *in fine* de diminuer le coût des dépenses passives.

9ème proposition

Miser sur **l'entrepreneuriat** pour soutenir le développement économique des territoires

Une politique de l'emploi qui se veut moderne ne peut se contenter de regarder uniquement la voie du salariat comme unique solution au développement économique des territoires. Au-delà des besoins en compétences des entreprises et de la nécessité d'attirer des entreprises sur son territoire, il convient de miser également sur le développement de l'envie d'entreprendre pour soutenir cet objectif. La France a une tradition entrepreneuriale toujours vivace qu'il convient de réveiller au bénéfice de tous les territoires. Redonner le goût d'entreprendre, favoriser l'envie entrepreneuriale, accompagner, soutenir, former, inciter les créateurs d'entreprise tels doivent être des enjeux territoriaux.

Plusieurs dispositifs existent d'ores et déjà localement pour donner l'envoie d'entreprendre : le programme « les mini-entreprises » développé par Entreprendre Pour Apprendre au collège et lycée, les opérations Vis ma Vie organisées dans le cadre de la semaine Ecole-Entreprises, la formation Les Déterminés pour agir sur l'envie entrepreneuriale des jeunes issus des QPV…

Les acteurs et les initiatives existent et peuvent être complétés. Il est désormais nécessaire que tous les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, notamment les réseaux d'accompagnement à la création et reprise d'entreprise, investissent les zones les plus reculées de nos territoires. Mais cela ne sera possible dans la durée que si les acteurs des politiques de la ville changent de posture et de méthode : ils doivent désormais penser entrepreneuriat (et reprise d'entreprise) pour le développement économique, en parallèle de toutes les autres mesures économiques, et au même titre que les compétences des salariés.

10ème proposition

Construire un **maillage de biens et services publics/privés** rendant le territoire attractif aux yeux des actifs et incitant ces derniers à la mobilité

L'accès aux biens et services est un besoin essentiel et un facteur déterminant pour attirer les talents, favoriser l'installation d'entreprises et permettre ainsi le développement économique et social des territoires.

Or, favoriser la mobilité des actifs, attirer les talents, nécessite de réfléchir :

- à la densité et à la proximité des services publics, source de lien social et d'accès à la citoyenneté
- à l'offre permettant une meilleure articulation vie professionnelle / vie familiale
- à l'accès à la santé…
- à l'accès à un logement…

Les propositions sont de plusieurs natures :

- **Inclure les entreprises de tous les territoires dans la transformation numérique**

Les nouvelles technologies rabattent les cartes. Le numérique a cette force de pouvoir rééquilibrer des situations fragilisant la société dans son ensemble et constitue, à travers les politiques territoriales à mener dans ce domaine, un puissant levier de transformation dont il devient urgent, pour tous, de s'emparer.
Si les priorités diffèrent selon les territoires (par exemple, maintien des commerces et services publics dans les zones hyper-rurales, exclusion ou enclavement social et financier de certaines populations péri-urbaines) la qualité des réseaux numériques est primordiale et demeure un élément déterminant dans la garantie d'un maintien économique et de service public qualitatif.
Il ne s'agit pas là de mettre à leur disposition des réseaux qui ne donneraient qu'un simple accès à une sociabilité virtuelle, mais bel et bien à des lieux de rencontre et de co-construction de projets (Fablab et expériences associatives telles que les « Petits débrouillards »).

- **Lever les freins à l'adoption du télétravail salarié et encourager des lieux de co-working**

Le rapport conjoint des partenaires sociaux de mai 2017, montrait très clairement l'étroite corrélation entre recours au télétravail et attractivité territoriale, que ce soit :

- Comme facteur d'attractivité accrue pour les entreprises favorisant le recrutement et la fidélisation des salariés (par exemple pour conserver des compétences clés quand le lieu d'habitation du salarié est lointain).
- Dans le cas des grandes agglomérations (problématiques de transports et de pics de pollution). Une étude de l'IMT Atlantique[15] montre à cet égard que le télétravail est un sujet d'intérêt dès que le temps de transport est supérieur à 30 minutes.

[15] Institut Mines télécom.

- Comme stratégie d'aménagement du territoire, redistribution géographique des emplois et donc possibilité d'une nouvelle attractivité pour certains territoires.

Néanmoins, développer le travail à distance nécessite de résoudre différents préalables : zones mal couvertes par le haut débit, espaces de co-working proches du domicile par exemple.

- **Penser des solutions de santé de qualité, notamment, pour faire face aux déserts médicaux, condition indispensable pour attirer dans les territoires**

L'accès de tous à des soins de qualité sur le territoire constitue un élément majeur d'attractivité au même titre que d'autres services comme l'éducation. Par leur action, les réseaux de soins contribuent à faciliter l'accès aux soins des assurés qui bénéficient de tarifs pour les soins concernés et de restes à charges moins élevés. Face aux inégalités territoriales croissantes (désertification médicale dans certaines régions, réticence à l'installation en libéral, aspirations nouvelles des jeunes médecins…), des solutions innovantes existent :

- Encourager l'installation des professionnels de santé – des jeunes en particulier – dans les déserts médicaux ;
- Accompagner le maillage des acteurs économiques dans les territoires, assurer l'équité (de traitement) et l'égalité de concurrence entre acteurs économiques et stimuler la concurrence entre eux ;
- Soutenir l'innovation territoriale en santé et promouvoir les solutions innovantes.

Le MEDEF estime que le numérique constitue un formidable outil pour transformer la santé, notamment grâce au déploiement et à la massification de l'e-santé, qu'il faut d'urgence accélérer.

Les entreprises de santé, pour leur part, sont apporteuses de solutions d'efficience pour le système de santé, et contribuent à améliorer l'accès aux soins. Elles apportent, en effet, aux territoires et à la société une valeur stratégique : médicale, économique et sociale, qu'il convient de développer.

Outre son engagement dans le développement de la filière santé dans les territoires, le MEDEF œuvre pour la transformation du potentiel d'innovations existantes en investissements et en emplois dans les territoires, pour permettre aux Français de continuer à bénéficier de solutions de santé innovantes et compétitives. Il s'engage à promouvoir et à faire connaître les bonnes pratiques en santé.

- **Libérer les innovations, notamment organisationnelles, au plus proche du terrain**

La politique de santé doit s'élaborer au plus proche des besoins et non uniquement depuis Paris. Cela suppose notamment :

  - La déconcentration engagée avec la création des agences régionales de santé (ARS) doit se poursuivre dans une logique partenariale avec les autres acteurs (régions, médecins, hôpitaux, entreprises privées…). L'Etat doit rester le garant de la stratégie et de la cohérence d'ensemble mais il appartient aux territoires de promouvoir les solutions les plus adaptées et de les mettre en œuvre.

- Le Fonds innovation créé au sein de la CNAM devra monter en puissance en veillant à une évaluation des projets soutenus avant éventuelle généralisation[16].

- **Prendre le virage numérique, favoriser le déploiement de e-santé**

La France a pris du retard dans le déploiement d'une stratégie numérique dans le champ de la santé malgré des initiatives récentes. L'e-santé ne représente aujourd'hui qu'un marché restreint mais les gisements d'emplois sont importants. Il est urgent :

- d'accélérer l'informatisation du système de soins, tant à l'hôpital que pour les soins de ville, indispensable à la meilleure coordination des soins,
- de déployer enfin à grande échelle le dossier médical personnel, et pas seulement d'ouvrir formellement des dossiers mais bien de les alimenter et de les consulter,
- d'encourager la télémédecine, la télésurveillance et la télé expertise, qui présente un intérêt majeur dans les zones en déficit de ressources médicales et offre de réelles opportunités pour la prise en charge des personnes âgées dépendantes notamment à domicile. Beaucoup d'organismes assureurs se sont engagés dans cette voie. Il faut que les initiatives privées qui se développent dans les territoires puissent continuer à se déployer au mieux pour favoriser l'accès aux soins des Français.

- **Promouvoir une approche diversifiée des modes d'accueil et de garde des enfants, (accueil à domicile en garde partagée, maisons d'assistantes maternelles, micro-crèches, crèches itinérantes, entreprises de crèches…) en fonction des spécificités du territoires Les entreprises de crèches : un gisement d'emplois dans tous les territoires**

- **Restructurer son offre de logement pour pouvoir accueillir une nouvelle population active**

La dévitalisation résidentielle et commerciale des bourgs et villes-centres, hors métropoles et zones touristiques, s'accélère depuis une dizaine d'années. Cependant, si certains bourgs et certaines communes-centres se vident, c'est au profit des territoires « néo ruraux » ou « péri urbains » qui les entourent. De fait, dans nombre de secteurs, si des communes-centres où l'habitat et le commerce sont en perte de vitesse, des zones commerciales ou des lotissements pavillonnaires fleurissent en périphérie.

Ainsi, ces zones sont affectées par deux maux étroitement liés :

- un excès de l'offre, marqué par l'apparition d'une vacance structurelle qui touche autant les logements que les commerces. Cette vacance en grappe affecte tout particulièrement les centres-villes ;
- une obsolescence morphologique d'une large fraction du parc, pour des raisons multiples, qui les rend inaptes à satisfaire la demande (acoustique déficiente, taille, etc.). Dans les zones tendues, les logements de petite taille, au deuxième étage voire

[16] Voir aussi le dispositif introduit par l'article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 permettant d'expérimenter de nouvelles organisations de santé reposant sur des modes de financement inédits.

plus, dépourvus d'ascenseur, trouvent preneur du fait de la pression de la demande. Dans les zones en déprime, ces mêmes logements, de même que les surfaces commerciales, ne trouvent plus preneur alors-même qu'il existe une demande pour des biens adaptés. C'est, en particulier, le cas en secteur locatif privé.

L'absence d'offre de logements adaptée constitue un frein à l'emploi, plus précisément à la mobilité professionnelle. Le sujet est devenu en dix ans un enjeu essentiel pour les entreprises. En d'autres termes, si la résolution du problème du logement n'est pas de nature à lever seule les obstacles au développement économique, c'est l'une des conditions essentielles à l'attractivité, à la « redynamisation » territoriale.
Aussi, sous l'impulsion du MEDEF, le groupe Action Logement réformé entend contribuer à la lutte contre la fracture territoriale.

Là où la construction neuve crée de la vacance, mais où on observe concomitamment une obsolescence d'une partie du parc existant et des besoins qualitatifs non satisfaits, Action Logement pourrait articuler ses interventions autour d'un triptyque :

- Démolition de logements sociaux vacants ;
- Restructuration lourde de l'existant dans les centres-villes ;
- Vente de logements locatifs rénovés aux occupants.

Cette contribution consisterait en des actions concrètes au bénéfice des entreprises et des salariés :

- reconquête des centres-villes hors métropoles : procéder à des acquisitions foncières ou immobilières en vue de la restructuration d'ilots en centre-ville, afin de développer notamment une offre locative privée ;
- plan de rénovation du parc social dégradé (offices publics HLM pour l'essentiel) : démolition, réhabilitation énergétique du parc, adaptation à des nouveaux usages ;
- plan de rénovation énergétique du parc privé : participer au financement de la transition énergétique des propriétaires privés (prêts avec différé d'amortissement, droit de réservation pour les salariés…) ;
- programme d'accession sociale à la propriété au bénéfice des locataires occupants des logements rénovés.

Pour ce faire, il faudra privilégier les conventions avec les collectivités territoriales qui reposeront sur un accord gagnant-gagnant. Pour mener à bien cette politique d'intérêt national, Action Logement mobilisera à la fois des fonds propres et surtout sa capacité à emprunter pour investir.

- **Favoriser l'implantation des commerces en centres-villes**

Le sujet est d'actualité avec la mise en œuvre du programme national du gouvernement « Action cœur de ville »[17] annoncé fin mars 2018 par le ministre de la Cohésion des territoires ainsi que les travaux législatifs en cours. La solution réside dans une politique globale d'attractivité des centres-villes, couplée à une politique moderne du commerce fondée sur

[17] Voir aussi le rapport de la mission prospective sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes, animée par André Marcon, février 2018.

l'égalité des conditions de concurrence. Elle ne se résume pas de loin, à un problème de politique commerciale.

A ce titre, l'opposition entre commerce de centre-ville et de périphérie est datée. Le sujet est celui de l'avenir du commerce physique, face à la concurrence de *pure players* internationaux qui ne subissent pas les mêmes contraintes en termes fiscal, d'urbanisme commercial et d'ouverture des magasins.

Mener une politique globale d'attractivité des centres-villes consiste plus concrètement à :

- **Mener, en priorité, une politique nationale de retour de l'habitat** en centre-ville : rénover ou créer des logements en centre-ville (Action Logement, création foncière,)
- **Mener une politique de dynamisation commerciale** grâce à des animations régulières, des managers de centre-ville …
- **Impliquer plus largement les acteurs du commerce**, dans l'élaboration des documents d'urbanisme.
- **Faire revenir les services publics et les professions libérales en centre-ville**, notamment par la pratique de loyers réduits, l'élargissement des zones franches au centre-ville.
- **Mener une politique de mobilité** : favoriser les déplacements, les stationnements par la construction de parkings, si possible gratuits, en centre-ville.

Rétablir l'égalité des conditions de concurrence entre commerce physique et e-commerce est une nécessité pour aider le premier à survivre face à l'essor du second. Si demain, nos villes n'étaient plus constituées que de show-room et de casiers de livraisons, elles pâtiraient plus encore de l'absence de lien social. Au-delà de l'égalité fiscale déjà évoquée *infra* (voir propositions 5 et 6), il convient de :

- **Favoriser une plus grande amplitude d'ouverture des magasins** en donnant la liberté aux entreprises, de choisir leurs jours et heures d'ouverture, sous réserve de contreparties négociées avec le personnel.
- **Supprimer les entraves à la vente de certains produits** comme la parapharmacie et les médicaments sans ordonnance.
- **Simplifier les règles d'urbanisme commercial.** Distinguer, d'une part, les règles applicables aux nouveaux bâtiments et celles relatives à l'adaptation des bâtiments existants. Abroger, d'autre part, les règles ayant réduit exagérément les surfaces de parkings.

En résumé : **développer l'attractivité du territoire en le mettant au service de l'emploi et de l'économie**, implique de :

-Proposition 5 : mettre en place un mécanisme de **plafonnement de l'imposition locale à la charge des entreprises**
-Proposition 6 : **créer un dispositif unique d'exonérations fiscales et sociales** d'ampleur applicables dans les zones prioritaires
-Proposition 7 : assurer la modernisation de nos **infrastructures de réseaux** (transports, énergies, communication, eau, assainissement) sur l'ensemble du territoire, en faisant en sorte de mobiliser non seulement les financements européens mais également les financements privés
-Proposition 8 : mobiliser les **actifs du territoire** vers les besoins des entreprises
-Proposition 9 : miser sur **l'entrepreneuriat** pour soutenir le développement économique des territoires
-Proposition 10 : construire un **maillage de biens et services publics/privés** rendant le territoire attractif aux yeux des actifs et incitant ces derniers à la mobilité

***

4ème principe

Contribuer au niveau territorial à la construction du bien commun

11ème proposition

Répondre aux enjeux du territoire par la **co-construction de partenariats et de nouvelles alliances privées / publiques** (start-up PME, associations d'IG, acteurs sociaux etc.)

De par la richesse qu'elle créée, de façon directe ou indirecte, l'entreprise est au cœur du rayonnement économique des territoires : l'emploi, l'implantation de nouvelles populations, d'écoles, de commerces, d'activités de proximité, au service *in fine* du lien social.

L'équation entre accroissement des besoins et raréfaction des ressources conduit à réinventer les modèles. Construire l'attractivité d'un territoire, consiste à s'appuyer/faire confiance à l'écosystème pour créer des dynamiques économiques nouvelles et construire de nouvelles alliances porteuses de croissance.

Ni l'élan de générosité, ni la réglementation, ni l'économie à elles-seules ne suffisent à trouver des solutions pertinentes face à la complexité des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Dans un environnement de plus en plus complexe, (concurrence des pays émergents sur des segments plus hauts de gamme, ruptures technologiques, accélération du renouvellement des offres, exigence accrue des clients, mutation du tissu social, etc.), les entreprises ont besoin d'agilité et d'adaptation, afin de construire des écosystèmes *ad hoc* répondant aux nouvelles attentes des clients, et plus largement de la société.

Dans une société qui se transforme, intérêt général et intérêts particuliers ne sont pas antagonistes et doivent être compris et portés de façon plus collective.
Comment contribuer au développement de passerelles et d'actions concrètes entre acteurs différents avec un objectif commun, celui du développement de la croissance ?

Le développement peut être fondé sur la complémentarité entre acteurs économiques, entre acteurs économiques et publics mais aussi parapublics. Les coopérations permettent de réaliser de nouveaux produits ou services, de développer des nouveaux modèles économiques et d'accompagner la transformation des acteurs dont les PME, … Ces partenariats peuvent être de nature diverse : coopération économique, innovation sociétale, pratiques responsables, cohésion sociale, emploi, qualité de vie, attractivité du territoire… ils permettent souvent de co-construire les politiques publiques, tout en dépassant logique sectorielle ou cadre administratif.

C'est une complémentarité d'expertises entre différents acteurs qui permet de faire émerger des modèles économiques hybrides, de nouvelles offres, de nouvelles formes d'emplois, de nouveaux espaces (*smart cities*) et un positionnement différent sur le territoire.

L'objectif est d'instaurer **un meilleur dialogue et une meilleure coopération entre l'Etat, la société civile et les entreprises.** L'alliance des entreprises, de l'administration, mais aussi des élus, du tissu associatif, du monde de l'éduction et de la formation, permettra de créer une dynamique de croissance et d'emplois, d'innovation dans l'industrie, les services, le commerce, mais aussi de réussir les défis économiques, sociaux et sociétaux de demain.

Le cadre de la coopération public-privé existe, mais il faut lui donner une nouvelle ambition plus efficace. De nouveaux modèles doivent être pensés pour renforcer les espaces de coopération entre les acteurs économiques pour enclencher de nouvelles stratégies. Donner une nouvelle dimension à la coopération public-privé est l'une des réponses à l'exigence d'assainissement de nos comptes publics et à l'efficacité attendu pour tous. Quels leviers pour accroître leur efficacité ? Moins qu'un cadre de gouvernance formalisé, il convient à notre sens faire confiance à la capacité d'innovation des acteurs.

Pistes d'action :

- Passer d'un Etat régulateur à un Etat facilitateur
- Développer les passerelles, échanges et de coopération entre élus, acteurs du public et du privé.
- Développer l'externalisation et encourager les partenariats privés/publics
- Réinventer de nouveaux business model et outils financiers pour coopérer. La philanthropie a ses limites : tour d'horizon d'une autre finance : Impact Social bonds (infographie IE), *Corporate venture*, création de nouveaux business model et outils financiers (solifap, etc.) / *Crow-funding*.
- Repenser les ressources humaines : flexibilité, organisation du travail et engagement sur un projet collectif. Les frontières sont plus poreuses, ne serait-ce que celles entre consommation et production. Comment organiser une intelligence collective, et plus de qualité aux interactions ?

12ème proposition

Instaurer un droit à **l'expérimentation partenariale**

La France, les territoires doivent trouver de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. L'innovation technologique et technique, mais aussi sociale, sont des leviers majeurs pour inventer des réponses pertinentes face aux nouveaux besoins.

Favoriser de nouvelles coopérations (entreprises, associations d'intérêt général, collectivités territoriales et monde académique), tester de nouveaux modèles sociaux favorables à l'emploi, se heurtent encore aujourd'hui à la défiance. Et pourtant, les expériences de plus en plus nombreuses montrent le potentiel de cette dynamique qui se développe, tant sur les territoires que dans d'autres pays (Canada, Belgique).

Le MEDEF propose d'expérimenter un droit à l'expérimentation partenariale pour permettre de tester de nouveaux modèles, capitaliser les retours d'expériences, et de déployer les solutions qui auront démontré leur efficacité. Il doit protéger les partenaires durant le temps de leur expérimentation commune, et leur permettra ainsi d'innover et de prendre des risques

sans qu'ils ne soient immédiatement limités par les contraintes juridiques et administratives, incompatibles avec une expérimentation innovante. Cette liberté partenariale, dans un cadre souple clairement défini, est une condition essentielle au regard des limites que rencontrent aujourd'hui ceux qui se sont engagés dans ces coopérations innovantes.

En quoi consiste ce droit ?

Lever des freins techniques, de nature juridique, fiscale, sociale ou encore financière à la capacité des acteurs de développer des actions, utiles à tous, et permettre les dérogations légales utiles au développement de cette expérimentation.

Capitaliser le cas échéant sur la manière dont ces expérimentations ont été menées, voire en organiser le déploiement dès lors que la mesure d'efficacité est avérée.
Enfin, selon la nature du projet, consolider ces résultats au niveau national pour maintenir une équité de l'action de l'Etat sur le territoire.

En résumé : **contribuer au niveau territorial à la construction du bien commun**, implique de :

-Proposition 11 : répondre aux enjeux du territoire par la **co-construction de partenariats et de nouvelles alliances privées/ publiques** (start-up PME, associations d'IG, acteurs sociaux etc.)
-Proposition 12 : instaurer un droit à **l'expérimentation partenariale**

Glossaire

Zone d'emploi : espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.
Le découpage en zones d'emploi constitue une partition du territoire adaptée aux études locales sur le marché du travail. Le zonage définit aussi des territoires pertinents pour les diagnostics locaux et peut guider la délimitation de territoires pour la mise en œuvre des politiques territoriales initiées par les pouvoirs publics ou les acteurs locaux. Ce zonage est défini à la fois pour la France métropolitaine et les DOM.
Le découpage actualisé se fonde sur les flux de déplacement domicile-travail des actifs observés lors du recensement de 2006. La liste des communes est celle donnée par le Code Officiel Géographique (COG).
Ainsi, le dernier recensement INSEE en date de 2010, fait état de 322 zones d'emploi (France dont Outre-mer).

Bassin d'emploi : sous-catégorie des zones d'emploi. Au niveau local, ils peuvent constituer un cadre d'action pour les acteurs locaux des politiques publiques.
Pour l'Insee, la notion de bassin d'emploi, souvent utilisée de manière générique pour définir l'aire d'influence d'un pôle économique particulier, correspond à un découpage plus fin que les zones d'emploi. Mais, parfois, un bassin d'emploi correspond exactement à une zone d'emploi.
Un bassin d'emploi correspond à l'ensemble de la population active d'une région ou d'une agglomération, caractérisée par son expérience, son niveau de formation, sa spécialisation, son état d'esprit, sa mobilité relative, et son coût.
Autant que les débouchés locaux, la concentration d'expertises sur une même aire géographique peut attirer les entreprises pour le développement d'activités industrielles et commerciales.

Territoire : notion composite, complexe et à géographie variable. Elle ne se limite pas à ses frontières administratives puisqu'elle peut être appréhendée au travers d'autres éléments structurants tels que les espaces naturels, les éléments culturels… C'est aussi un « bassin de vie », c'est-à-dire un lieu permettant aux habitants l'accès aux équipements et services les plus courants (commerces, enseignements, santé, sports, loisirs, transports…). D'un point de vue plus concret, le territoire est enfin et surtout le lieu d'incarnation de projets entre acteurs publics et privés.

Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux : créés par loi du 27 janvier 2014, ils ont vocation à être un outil de coopération entre EPCI sur les territoires situés hors métropoles, ruraux ou non. Ils sont en quelque sorte le pendant des pôles métropolitains.
Selon l'article L.5741-1 CGCT, ce sont des établissements publics constitués par accord entre plusieurs EPCI à fiscalité propre, au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave correspondant à un bassin de vie ou de population. Sauf mention spécifique, ils sont globalement soumis aux règles applicables aux syndicats mixtes.