

# Territoires /N°4

## *en mouvement*

s o m m a i r e

> 6/ DOSSIER : GRAPPES D'ENTREPRISES, UNE POLITIQUE DE SOUTIEN AUX CLUSTERS DE PME

2/ EDITORIAL  
d'Emmanuel Berthier

3/ TROIS QUESTIONS  
à Bruno Le Maire

4/ ACTUALITÉS

5/ TERRITOIRES EN IMAGE  
Des outils pour rationaliser la carte  
de l'intercommunalité

12/ PROFIL  
Chargée d'affaires au bureau new-yorkais de l'AFII

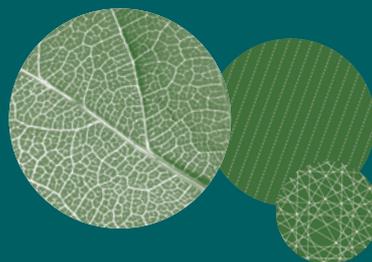
14/ TERRITOIRES EN PROJETS  
Le Pays de Lorient soutient une agriculture  
durable grâce à la démarche Leader

15/ RETOUR SUR...  
La position française sur l'avenir  
de la politique de cohésion

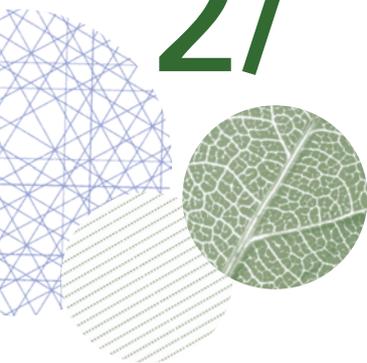
16/ FOCUS SUR...  
Les trains d'équilibre du territoire

18/ VUE D'AILLEURS  
Portland, un gouvernement métropolitain  
pour un développement durable

20/ BLOC-NOTES



2/



**Emmanuel Berthier**  
 Préfet,  
 Délégué interministériel  
 à l'aménagement  
 du territoire et  
 à l'attractivité régionale

“ **En lançant en octobre 2009 la politique des grappes d'entreprises, la DATAR a renforcé les dispositifs de soutien aux clusters en visant principalement les TPE/PME, ancrées dans leurs territoires et se regroupant pour l'amélioration de leur compétitivité.**

L'engagement des entreprises et des territoires pour ce dispositif est fort. 126 grappes d'entreprises ont été retenues, pour 270 dossiers de candidature reçus, dans des secteurs d'activité très divers concernant l'industrie, l'économie numérique, les aspects environnementaux du développement durable, les services ou encore les industries créatives et culturelles.

La politique des pôles compétitivité, principalement axée sur le développement de l'innovation à fort contenu technologique, montre aussi l'engouement des entreprises et des acteurs de la recherche et de la formation pour les projets de recherche et développement. 83 nouveaux projets collaboratifs de R&D sur 185 dossiers présentés, émanant de 52 pôles de compétitivité, ont été retenus fin mars 2011 lors du 11<sup>e</sup> appel à projets du Fonds unique interministériel, pour un financement total de 76 M€.

Ces résultats témoignent de l'implication des entreprises, des organismes de recherche et de formation et, plus généralement, des acteurs de l'innovation dans les territoires pour ces dynamiques de clusters, en lien avec les collectivités territoriales qui jouent un rôle moteur dans leur mise en œuvre et leur soutien.

Aujourd'hui, les enjeux sont donc importants pour la DATAR. Nous avons un rôle à jouer dans la valorisation de ces modèles de clusters, créateurs d'activité et d'emploi, et nous devons favoriser leur complémentarité et leur articulation avec les politiques et les acteurs de l'innovation engagés au sein des écosystèmes territoriaux. Nous devons également assurer, en lien avec nos partenaires, la bonne coordination de ces dispositifs de clusters avec les politiques européennes, nationales et territoriales concernées.

Le séminaire du 12 mai dernier « Les clusters, une chance pour la France ? », que nous avons organisé avec la DGCIS, a montré l'implication des acteurs nationaux ou territoriaux, publics ou privés, dans ces dispositifs. Nous devons leur garantir, au travers des échéances à venir, que ces dynamiques pourront être renforcées. Ce sera notre ligne de conduite, comme nous l'a demandé Bruno LE MAIRE, pour le développement de l'animation nationale des grappes d'entreprises et la réalisation des futures évaluations des dispositifs de clusters.

”

## Trois questions à Bruno Le Maire

Les résultats de la seconde vague de l'appel à projets Pôles d'excellence rurale (PER) 2<sup>e</sup> génération ont été annoncés le 8 avril. Quel bilan peut-on en tirer ?

**Bruno Le Maire :** D'abord, l'engouement que suscitent les PER : pour cette 2<sup>e</sup> vague de la 2<sup>e</sup> génération, 461 dossiers ont été déposés. Ils ont fait l'objet d'une instruction de plusieurs mois par les services de l'Etat et des experts. Celle-ci s'est achevée le 5 avril par la tenue de la commission nationale des pôles d'excellence rurale à laquelle les élus sont associés.

Puis à la suite des propositions que je lui ai transmises, le Premier ministre a sélectionné 150 nouveaux PER centrés sur le développement économique des territoires ruraux et l'offre de services.

Au total, ce sont donc 264 dossiers qui ont été retenus à l'issue des deux vagues de l'appel à projets PER 2<sup>e</sup> génération. Ils bénéficieront d'une participation globale de l'Etat et des fonds européens à hauteur de 235 millions d'euros. Le plafond de l'enveloppe attribuée à chaque PER a été relevée à 1,5 millions d'euros, suite aux recommandations du rapport d'évaluation du sénateur Rémy Pointereau. Une attention particulière a été apportée aux projets des départements d'outre-mer, d'autant plus que 2010 est l'année des Outre-Mer. 5 dossiers ont été retenus, dont un pour le nouveau département de Mayotte.

**Que représentent les PER dans le développement des territoires ruraux ?**

**B.L.M :** Les pôles d'excellence rurale constituent un outil stratégique pour mettre en œuvre de façon concrète la politique volontariste du Gouvernement en faveur de l'aménagement des territoires ruraux. Les PER permettent en effet de soutenir des projets innovants, fédérateurs et créateurs d'emploi, qui sont l'une des marques du renouveau et du dynamisme actuel du monde rural. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement des Assises des territoires ruraux et dans le cadre du plan en faveur des territoires ruraux annoncé le 11 mai 2010.

**Quelles sont les futures étapes pour les 150 nouveaux PER ?**

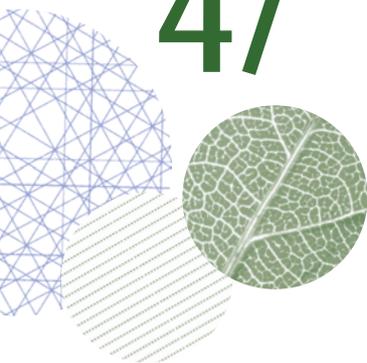
**B.L.M :** Dans la semaine qui a suivi l'annonce des projets sélectionnés, les préfets de départements ont reçu des instructions pour finaliser, avec les porteurs de projets, les documents financiers afin de prendre en compte les recommandations faites en cours d'instruction et de mieux mobiliser les crédits communautaires. Avant l'été, le décret de labellisation des PER sera publié et les crédits alloués à chaque PER seront définitivement arrêtés. Les conventions cadres seront alors signées. Nous ferons tout pour que les différentes opérations des PER puissent démarrer dès la rentrée de septembre.

3/



**Bruno Le Maire**  
Ministre de l'Agriculture,  
de l'Alimentation,  
de la Pêche, de la Ruralité  
et de l'Aménagement  
du territoire

4/



## > Le Chiffre clé

**Près de 32 000 emplois ont été créés ou préservés en France en 2010 grâce aux investissements étrangers,**

selon le bilan 2010 des investissements étrangers en France, publié fin mars 2011 par l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII)\*. 782 projets d'investissements en France d'entreprises étrangères ont été recensés en 2010. Ce chiffre, en augmentation de 22 % par rapport à 2009, est le plus élevé depuis quinze ans. 32 000 emplois sont ainsi créés ou préservés, avec une augmentation notable dans les activités d'avenir ou à haute valeur ajoutée. L'innovation est un facteur d'attractivité pour la France : 2 000 groupes étrangers ont eu recours au crédit d'impôt recherche en 2008 et 536 participent à des pôles de compétitivité. La France est le deuxième pays d'accueil des investissements étrangers en Europe. Plus de 20 000 entreprises étrangères y emploient plus de 2 millions de personnes.

\* L'AFII est un établissement public (EPIC) placé sous la double tutelle du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et du ministère en charge de l'aménagement du territoire (voir également p. 12 et 13 de ce numéro).

## Un nouveau contrat de présence postale territoriale pour 2011 - 2013

Le nouveau contrat de présence postale, qui couvrira la période 2011-2013, a été signé le 26 janvier dernier par l'Etat, la Poste et l'Association des maires de France (AMF) (1). Il renforce la stabilité de la présence postale territoriale ainsi que son financement.

**D**epuis l'adoption de la loi du 9 février 2010, La Poste a l'obligation de maintenir un réseau de 17 000 points de contact (2). Le contrat de présence postale 2011-2013 qui fixe les engagements partagés de l'Etat, de l'Association des maires de France (AMF) et de La Poste relatifs aux missions d'aménagement du territoire de l'entreprise, renforce cette disposition. La Poste aura, en effet, également l'obligation de maintenir le nombre de points de contact existant dans les zones rurales, les zones de montagne, les Zones urbaines sensibles (ZUS) et dans les Départements d'Outre-mer (DOM).

Le contrat prévoit, par ailleurs, qu'une concertation locale soit effectuée avant toute modification significative des conditions de l'offre de services des points de contact. Un diagnostic préalable et partagé devra être réalisé et l'accord du maire et de son conseil municipal sera nécessaire pour toute transformation d'un bureau de poste. Enfin, le rôle des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) est renforcé.

Au plan financier, le contrat fixe les modalités de gestion du fonds national de péréquation destiné au financement de la présence postale territoriale. Celui-ci bénéficiera d'un montant prévisionnel de 170 millions d'euros par an, au lieu de 135 millions d'euros dans le précédent contrat. Les ressources de ce fonds proviennent essentiellement de l'allègement de fiscalité locale consentie à La Poste en contrepartie de sa mission d'aménagement du territoire. Afin d'assurer une véritable péréquation, la répartition de ce fonds se fera par dotations départementales en fonction du nombre de points de contact postaux situés dans les zones rurales, les zones de montagne, les ZUS et les DOM. Les dotations financeront l'indemnisation des Agences postales communales et intercommunales, la rémunération des Relais Poste. Mais le contrat met en place des dispositions nouvelles : un programme départemental négocié avec la CDPPT pour améliorer et assurer la cohérence de l'offre postale sur le territoire qui concernera notamment la rénovation des bureaux de poste



dans les communes rurales, l'équipement et la création d'APC, API et RP, la mutualisation de services aux publics incluant l'offre postale, le concours à l'installation et au fonctionnement de distributeurs automatiques de billets et deux programmes dédiés respectivement aux ZUS et aux DOM.

Ce nouveau contrat a été conçu en étroite concertation avec l'AMF, La Poste, la Commission supérieure du service public des postes et télécommunications, les services de l'Etat et l'Observatoire national de présence postale territoriale, présidé par le sénateur Pierre Hérisson. Il illustre l'engagement de l'Etat et sa volonté d'accompagner le dynamisme des territoires ruraux. ■

(1) Pour l'Etat par Bruno Le Maire, Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire, Christine Lagarde, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Eric Besson, Ministre chargé de l'Industrie, pour La Poste par son PDG Jean-Paul Bailly, et pour l'AMF par son président Jacques Pélissard.

(2) Par « points de contact », il faut entendre : les bureaux de poste, les Agences postales communales (APC), les Agences postales intercommunales (API) et les Relais Poste (RP).

## Des outils pour aider à rationaliser la carte de l'intercommunalité

Suite à l'adoption de la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, la carte de l'intercommunalité va être rationalisée. Pour aider les services préfectoraux et les membres des commissions départementales de coopération intercommunale à mener à bien ce travail, les outils de cartographie interactive du site de l'Observatoire des territoires, animé par la DATAR, peuvent être mobilisés.

Le visage de l'intercommunalité est appelé à largement évoluer dans les mois qui viennent. Au-delà de l'instauration de métropoles et de pôles métropolitains, la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010 prévoit, en effet, l'achèvement, à l'horizon 2013, de la carte intercommunale par le rattachement des dernières communes isolées à des Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre existants ou à créer (sauf pour Paris, les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne). Les périmètres des structures de coopération intercommunale existantes devront être rationalisés, avec suppression des enclaves et discontinuités territoriales et amélioration de leur cohérence au regard de différents critères énumérés dans la loi. Dans cette optique, les préfets devront élaborer, d'ici la fin 2011, des Schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) en lien avec les Commissions départementales de coopération intercommunale (CDCI) dont la composition est renouvelée.

Un diagnostic de la situation initiale de l'intercommunalité sera établi dans chaque département. Pour le réaliser, les préfets peuvent s'appuyer sur des informations statistiques et géographiques fournies par la Direction générale des collectivités locales (DGCL), l'Insee, le ministère en charge de l'Ecologie, le Secrétariat général du Comité interministériel des villes (SG CIV) et la DATAR. Cette dernière propose sur le site de l'Observatoire des territoires ([www.territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires](http://www.territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires)) qu'elle anime, deux outils d'informations cartographiques et statistiques :

> un module « zonages » qui permet d'analyser la mise en œuvre et la cohérence des zonages définis par les principales politiques territoriales et périmètres d'étude : EPCI, zones de revitalisation rurale, SCOT, PLU, zones franches urbaines, parcs naturels régionaux etc. Cet outil permet de réaliser rapidement des cartes dynamiques personnalisées en superposant différents périmètres ;

> un module « indicateurs » qui donne accès à

des indicateurs regroupés par enjeux thématiques ou par politiques publiques. Un outil de cartographie interactive permet à l'utilisateur de visualiser ces indicateurs en fonction de ses besoins : zoom, affichage de différents zonages, superposition de deux indicateurs, etc. Il est également possible d'effectuer, en complément des simulations de nouveaux périmètres d'EPCI par rapport à la situation actuelle. Un guide d'utilisation de ces outils a été mis en ligne.

A l'été 2011, un nouvel outil de cartographie interactive, fusionnant le module « zonages » et le module « indicateurs », sera mis en ligne offrant davantage de performances, d'ergonomie et d'interactivité.



Cette phase de préparation des SDCI s'avère une étape importante pour l'avenir des territoires français dont beaucoup sont encore insuffisamment organisés au regard des enjeux auxquels ils sont confrontés. La généralisation de l'intercommunalité à fiscalité propre et l'amélioration des périmètres doivent permettre aux structures issues de cette rationalisation d'être dotées de moyens suffisants pour répondre aux besoins des populations notamment en matière de services. Une meilleure prise en compte des espaces périurbains, aujourd'hui très fragmentés, pourrait aussi en découler. ■

5/

## L'intercommunalité début 2011

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, 35 041 communes étaient membres d'un ou plusieurs EPCI à fiscalité propre indique la DGCL dans son bilan annuel de l'intercommunalité rendu public en février dernier. Il restait donc 1 639 communes isolées. Le nombre total d'EPCI à fiscalité propre s'élevait à 2 599, soit 16 communautés urbaines (CU), 191 communautés d'agglomération (CA), 2 387 communautés de communes (CC) et 5 syndicats d'agglomération nouvelle (SAN). Ils concernent 95,5% des communes et 89,9% de la population. Ces chiffres cachent cependant de profondes disparités territoriales. Le taux de couverture intercommunale par département (hors Paris) va de 50,7% (Guadeloupe) à 100% (Seine-Maritime ou Martinique par exemple) de la population et de 50% à 100% des communes. Le nombre de communes regroupées au sein d'un EPCI à fiscalité propre est également très hétérogène : 9 CA ne regroupent que 2 communes quand une soixantaine en compte plus de 20. De même, 21 CC ne comptent que 2 communes alors que 325 en ont plus de 20. Par ailleurs, 25 CC totalisent moins de 1 000 hab., 621 de 1 000 à 5 000 hab. seulement.

### > En savoir plus

- la rubrique de l'Observatoire des territoires sur le site portail de l'Aménagement du territoire : [www.territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires](http://www.territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires)
- la circulaire du 27 décembre 2010 du ministère de l'Intérieur aux préfets de départements, consultable sur [www.circulaires.gouv.fr/pdf/2010/12/cir\\_32307.pdf](http://www.circulaires.gouv.fr/pdf/2010/12/cir_32307.pdf)
- le bilan de l'intercommunalité début 2011 [www.dgcl.interieur.gouv.fr/sections/les\\_collectivites\\_te/intercommunalite/](http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/sections/les_collectivites_te/intercommunalite/)

6/

# Grappes d'entreprises : une politique de soutien

PORTÉE PAR LA DATAR, LA POLITIQUE EN FAVEUR DES GRAPPES D'ENTREPRISES VISE À SOUTENIR LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES, ESSENTIELLEMENT CONSTITUÉS DE PME/TPE, FORTEMENT ANCRÉS LOCALEMENT ET MENANT DES ACTIONS COLLECTIVES INNOVANTES AXÉES SUR LE MARCHÉ. MISE EN ŒUVRE SUR LA PÉRIODE 2011-2013, CETTE POLITIQUE EST COMPLÉMENTAIRE DE CELLE EN FAVEUR DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ.

**E**n impulsant un appel à projets pour soutenir les grappes d'entreprises les plus innovantes, la DATAR envisageait à l'origine de ne retenir qu'une centaine de dossiers. À l'issue des deux vagues de sélection, dont les résultats ont été annoncés en mai 2010 et en janvier 2011, ce sont au total 126 candidatures sur les 270 déposées qui ont été retenues. Ces chiffres témoignent de la qualité des projets proposés et de l'intérêt des entreprises et des territoires à s'inscrire dans des dynamiques collaboratives en faveur de l'innovation.

Cette politique en faveur des grappes d'entreprises est complémentaire de celle menée par l'Etat, depuis 2004, à l'égard des pôles de compétitivité. Grappes et pôles sont tous deux des réseaux d'entreprises interconnectées, ou *clusters* selon la terminologie anglo-saxonne, généralement d'un même secteur d'activité et fortement ancrées au plan territorial. Mais les pôles de compétitivité ont un positionnement principalement axé sur le développement de la R&D et de l'innovation technologique alors que les grappes d'entreprises sont tournées vers le développement de l'innovation sous toutes ses formes et sur des actions pour les entreprises plus proches du marché.

Les grappes apportent des services concrets à leurs membres, en particulier pour les aider à asseoir leur stratégie sur leurs marchés et à améliorer leur compétitivité. Ceci les conduit à mettre en œuvre des actions collectives favorisant l'innovation sous toutes ses formes, l'emploi, les compétences, l'organisation du travail, le développement à l'international ou la communication. Toute entreprise peut s'impliquer dans une grappe, quel que soit son secteur d'activité : commerce, industrie, artisanat, tourisme... Fortement ancrées localement, les grappes participent par leur dynamisme à la création d'une vision stratégique partagée entre les entreprises

et leur territoire d'implantation qu'il soit urbain, périurbain ou rural. Elles se caractérisent également par leur structure de gouvernance, où les chefs d'entreprises ont un rôle moteur, ainsi que par leur stratégie élaborée collectivement et mise en œuvre à travers un plan d'actions concerté. La prédominance des TPE/PME n'exclut pas la présence de grandes entreprises parmi leurs membres. Les grappes d'entreprises développent et entretiennent également sur leurs territoires

La politique des grappes d'entreprises a été élaborée de manière partenariale, à partir d'une concertation menée par la DATAR avec les chefs d'entreprises, les animateurs de clusters, l'association France *Clusters* (voir p.), des collectivités territoriales et les ministères et organismes publics nationaux concernés. Elle succède et renouvelle la politique en faveur des Systèmes productifs locaux (SPL) qui avaient été engagée par la DATAR en 1998. Depuis la



des liens avec les acteurs de la gestion de l'emploi et des compétences, de la recherche et de l'innovation.

Ces réseaux d'entreprises organisés pour aider leurs membres à accéder à des moyens de réflexion et d'action qui dépassent leurs ressources individuelles sont gages de performance économique. Permettant à leurs membres d'être mieux armés pour réagir face à des problématiques communes, ils s'avèrent un vecteur efficace pour préserver, et développer l'emploi.

mise en place des SPL, les régions ont, elles aussi, développé des politiques de soutien aux démarches collectives dont certaines constituent des *clusters*. C'est pourquoi certaines grappes sélectionnées peuvent être des *clusters* régionaux, d'anciens SPL ou des réseaux de PME/TPE interconnectées non labellisés.

Le soutien financier de l'Etat apporté aux grappes d'entreprises sera principalement destiné à soutenir la partie animation et fonctionnement du budget des grappes. Le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de

# aux clusters de PME



la Ruralité et de l'Aménagement du territoire mobilise une enveloppe d'environ 24 millions d'euros au titre du Fonds national d'aménagement du territoire (FNADT) pour cet appel à projets, complétée par des soutiens de la Caisse des dépôts et consignations, d'OSEO et d'autres ministères. Le ministère de l'Outre-mer participe également à cette politique à hauteur de 1,5 millions d'euros.

L'aide financière de l'Etat est formalisée dans des conventions signées avec chacune des grappes. Celles des grappes de la première vague de l'appel à projets sont déjà finalisées, celles des grappes de la seconde vague devraient l'être d'ici l'été.

Le principal enjeu pour la DATAR est désormais de mettre en place une animation nationale du dispositif. Celle-ci sera primordiale

pour asseoir la dynamique des grappes. Elle devra leur permettre de s'enrichir des bonnes pratiques mises en place, de se regrouper pour mutualiser certaines actions sectorielles ou transversales, de répondre ensemble à des problématiques communes (levée de fonds par exemple, formation des animateurs des grappes, analyse des modes de gouvernance des grappes) etc.

Cette animation nationale devra, d'autre part, aider les grappes à être plus visibles auprès des acteurs privés et publics concernés de façon à faciliter leur intégration en tant qu'acteurs à part entière dans les dynamiques de développement économique. Enfin, elle devra aider les grappes à créer des synergies entre elles, mais également avec les autres types de clusters comme les pôles de compétitivité et les clusters régionaux. ■

## Grappes d'entreprises et politiques européennes

Comment les grappes d'entreprises seront-elles être soutenues par l'UE ? La révision, dans les mois qui viennent, de plusieurs politiques européennes, ouvre à ce sujet des pistes intéressantes.

Une communication de la Commission est, tout d'abord, attendue afin de présenter « une nouvelle stratégie pour des grappes d'entreprises et des réseaux compétitifs au niveau mondial, comprenant des actions spécifiques de promotion (...), tant dans les industries traditionnelles que dans les secteurs émergents » (1).

L'Union a déjà fait preuve par le passé d'un intérêt certain pour les clusters et, plus largement pour les questions d'innovation, ainsi que l'ont montré les stratégies de Lisbonne-Göteborg. Ces nouvelles réflexions s'inscrivent, cette fois, dans le cadre d'Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive, la nouvelle stratégie présentée par la Commission en mars 2010 destinée à sortir l'Union de la crise économique et financière. Europe 2020 s'appuiera sur quelques initiatives phares dont une nouvelle politique industrielle mettant notamment l'accent sur le soutien aux PME et une politique dédiée à l'innovation. Il s'agira en particulier d'améliorer les conditions d'accès au financement pour la recherche et l'innovation afin de garantir que les idées innovantes puissent être transformées en produits et services créateurs de croissance et d'emplois.

Europe 2020 constituera l'une des principales sources d'inspiration de la nouvelle politique européenne de cohésion qui sera mise en place après 2013. Les grappes d'entreprises trouveront donc, là aussi, des moyens de cofinancer leurs activités, même s'il est vrai que leurs appels aux fonds structurels dans le cadre de l'actuelle politique de cohésion 2007-2013 peut se heurter à des difficultés d'ordre technique (cf. trésorerie insuffisante de leurs structures de gouvernance pour réaliser les avances remboursées ensuite par l'Europe).

(1) Extrait de la communication de la Commission européenne du 17 novembre 2010, *Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation*.

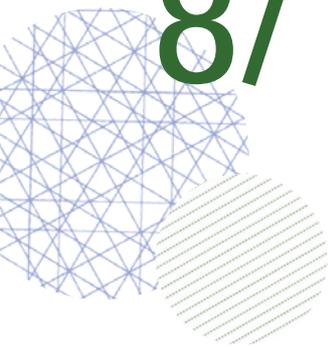


### Les secteurs d'activités des grappes sélectionnées

**63% d'industries traditionnelles :**  
mécanique, agroalimentaire, emballage... ;

**37% de secteurs concernant :**  
l'économie numérique, les aspects environnementaux du développement durable (écotechnologies, bio-ressources, gestion de l'eau...), les industries créatives et culturelles...

8/



### France Clusters : le réseau national des clusters français

Association nationale regroupant des pôles de compétitivité, des grappes d'entreprises, des SPL et des réseaux d'entreprises régionaux, France Clusters a pour ambition d'être un lieu d'échange d'expériences et d'appui aux clusters français. La DATAR et la Caisse des dépôts et consignations apportent leur soutien à cette association depuis sa création voici une douzaine d'années.  
[www.franceclusters.fr](http://www.franceclusters.fr)

## Quelques exemples de grappes

### > Issues de la 1<sup>e</sup> vague de l'appel à projets

> **Mecanic Vallée**, ancien SPL de Midi-Pyrénées spécialisé dans la mécanique, a choisi depuis l'origine une approche filière, transversale entre les marchés de l'aéronautique, des équipements automobiles et des machines-outils, ce qui permet des transferts tant sur le plan de la culture industrielle que des bonnes pratiques. Sur la période 2010-2012, cette grappe a notamment décidé d'accompagner ses membres en portant ses efforts sur le développement des compétences ainsi que sur le transfert de technologies et l'innovation (développement de centres de compétences, de pôles d'excellence technologiques, renforcement des liens avec les pôles de compétitivité VIA-MECA et Aérospace Valley) ;

> **Numélink** (ex Loire numérique), en Rhône-Alpes, propose à ses adhérents (entreprises issues du secteur numérique du département) un accompagnement pour appréhender les marchés étrangers et concrétiser leur développement à l'international. Cette grappe aide aussi ses membres à faire émerger de nouveaux projets et à se développer via des séances de créativité menées par des consultants et experts. Numélink est membre de France IT, un regroupement de six clusters dans le domaine du numérique dont l'objectif est notamment de favoriser les échanges et les actions mutualisées entre les 600 entreprises membres de leurs clusters ;

> **Nogentech**, en Champagne-Ardenne, regroupe des entreprises pour la plupart issues de la tradition coutelière aujourd'hui réorientées vers la fabrication de pièces pour l'automobile et l'aéronautique, le machinisme agricole ou le matériel médical. Cette grappe a notamment mis en place une action de veille qui permet à ses membres de prendre en compte les risques industriels et professionnels en matière de sécurité et d'environnement ainsi que les dispositions réglementaires à mettre en place.

### > Issues de la 2<sup>e</sup> vague de l'appel à projets

- **Pêches durables de Bretagne**, qui regroupe tous les métiers de la filière de la pêche bretonne (pêcheurs, mareyeurs etc.), a pour but d'améliorer la rentabilité de l'exploitation des produits de la mer et de permettre à ses membres de conquérir de nouvelles parts de marchés de la pêche fraîche. Cette démarche doit au final permettre un renouvellement de la flotte. Pour ce faire, la grappe entend mettre en place de nouvelles pratiques de pêche responsables et davantage adaptées à la demande en valorisant la pêche fraîche auprès du consommateur ;

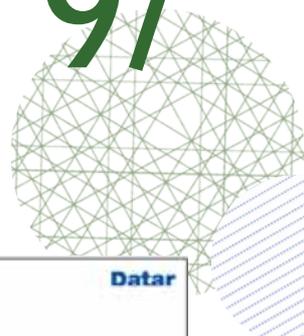
- **Wind for the futur** regroupe des acteurs de la filière éolienne bourguignonne et plus largement du Centre-Est de la France. Cette grappe a pour objectif de constituer la filière la plus complète possible de la conception à l'exploitation des équipements de production, en passant par l'installation et la maintenance ;

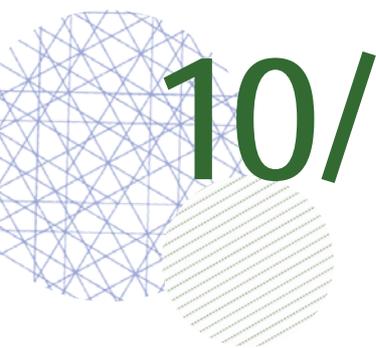
- **Pôle services à la personne en PACA**, premier réseau professionnel régional dans son secteur, compte 137 membres et un réseau de 350 entreprises. Cette grappe, reconnue Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire (Prides) par le conseil régional, a pour ambition de promouvoir une offre de services de qualité et de soutenir la création d'emplois durables ainsi que le développement économique d'un secteur complexe, en croissance mais fragile ;

- **Collectif designers +**, en Rhône Alpes, regroupe un grand nombre de TPE de design et des acteurs de la recherche, de la formation et de l'enseignement supérieur. Cette grappe qui souhaite sensibiliser les designers aux mutations de leur métier, a tissé des liens avec d'autres clusters auxquels elle apporte la valeur ajoutée du design. ■

# d'entreprises

# 9/





### Vers une complémentarité Grappes d'entreprises / Pôles de compétitivité

Grappes d'entreprises et pôles de compétitivité sont deux piliers complémentaires de la politique d'innovation que promeut la DATAR. Même s'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques (les grappes se positionnant sur l'innovation sous toutes ses formes et des actions proches du marché, les pôles étant principalement axés sur la R&D), ces deux types de *clusters* peuvent s'épauler.

Des actions communes peuvent être menées par des grappes et des pôles d'un même secteur d'activité. Des intentions de partenariats ont été annoncées dans le domaine du bois et de la construction pour les grappes *Maison de la Forêt et des bois de Guyane*, *Eskal-Eureka* et le pôle *Xylofutur*. Dans l'agroalimentaire, la grappe *Nutravita* est, quant à elle, en liaison avec les pôles *Qualiméd*, *Céréales vallée*, *Nutrition santé longévité*, *Valorial* et *Vitabora*. Des coopérations peuvent également s'organiser dans des secteurs d'activité complémentaires. Dans le secteur de l'emballage, les partenariats développés par la grappe *Breizpack* concernent à la fois les matériaux d'emballage (avec les pôles *Plastipolis*, *Industries et agro-ressources*) et l'emballage des produits finis (liens avec des grappes et des pôles de l'agroalimentaire, de la santé ou du textile). voir *Territoires en mouvement* n°2, pp.6 et 7

## Silicon Sentier, acteur de la coopération interclusters dans le monde du numérique francilien

Spécialisée dans le numérique, la grappe *Silicon Sentier* joue pleinement la carte de la coopération interclusters que ce soit avec d'autres grappes d'entreprises ou le pôle de compétitivité *Cap Digital*.

**S***ilicon Sentier* est une association d'entreprises innovantes qui incarne l'identité numérique parisienne. Elle contribue au développement de la croissance et de l'emploi en Ile-de-France en mettant en relation TPE/PME innovantes, entrepreneurs, communautés émergentes, grandes entreprises et collectivités. Forte de plus de 180 entreprises membres, du soutien des institutions et de la confiance des grands acteurs du numérique, *Silicon Sentier* fédère l'écosystème numérique francilien au travers de dynamiques collectives.

“ *Silicon Sentier* a exporté son concept de Cantine, espace de travail collaboratif en réseau qui a pour but de faire se croiser des acteurs qui travaillent dans des lieux éclatés afin de mutualiser les moyens et les compétences. ”

Fortement impliqué dans la coopération interclusters, *Silicon Sentier* travaille notamment avec la grappe *Paris Mix*, premier cluster musical en France qui regroupe 40 entreprises franciliennes de la filière (labels, producteurs, organisateurs de spectacles, médias...) autour des musiques du monde. L'un des objectifs majeurs de *Paris Mix* est, en effet, d'aider ses adhérents à s'adapter aux technologies numériques. Dans cette optique, les deux grappes ont lancé, en février dernier, un événement commun, *Music Net. Works*, pour faire débattre des acteurs de la musique et du web sur des questions d'actualité. D'autres éditions seront organisées par la suite. Un autre événement annuel, créatif et collabo-

ratif, *ArtGame week-end*, a été créé pour rassembler des développeurs, des designers et des artistes autour de la création d'applications et de jeux pour téléphones mobiles.

*Silicon Sentier* a, d'autre part, exporté son concept de *Cantine*, espace de travail collaboratif en réseau (« coworking space ») : aujourd'hui ce sont trois autres *Cantines* qui ont vu le jour en région à Toulouse, Rennes et Nantes, portées par des associations locales à dimension régionale. Lieu de rencontres, d'information et d'échanges, *La Cantine* a pour but de faire se croiser des acteurs (développeurs, entrepreneurs, usagers, artistes, chercheurs et étudiants) qui travaillent dans des lieux éclatés afin de mutualiser les moyens et les compétences. Elle est ainsi reliée à différentes structures en France, en région, ou à l'étranger : autres espaces de co-working, plates-formes artistiques, lieux alternatifs, pôles de compétitivité, laboratoires de recherche spécialisés, écoles ou universités.

Toujours au niveau de la filière numérique, des liens ont également été développés avec *Cap Digital*, pôle de compétitivité des contenus et services numériques dont *Silicon Sentier* est l'un des membres et administrateurs. Au-delà d'un partenariat autour de *La Cantine*, des coopérations sont montées autour d'événements tels que *Futur en Seine*, festival de la vie et de la création numérique organisé par *Cap Digital* tous les deux ans (1). Ce festival permet au grand public de se projeter dans la ville numérique du futur en découvrant et en essayant les innovations technologiques qui demain feront notre quotidien. Les liens entre *Silicon Sentier* et *Cap Digital* permettent enfin aux PME de la grappe d'être davantage sensibilisées et préparées pour répondre aux appels à projets publics liés au web 2.0. ■

> [www.siliconsentier.org](http://www.siliconsentier.org)

(1) Prochaine édition du 17 au 26 juin 2011  
[www.futur-en-seine.fr](http://www.futur-en-seine.fr)

## Gouvernance : Green Valley sur la voie de l'autonomie

Des *clusters* innovants reposent sur de nouveaux modèles économiques qui permettent, à terme, de favoriser une plus grande autonomie financière. Green Valley, grappe d'entreprises vosgienne spécialisée dans les isolants et matériaux à base de fibres végétales, a choisi une voie originale en montant une société coopérative.

À compter de cet été, *Green Valley* disposera d'une toute nouvelle structure porteuse : une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cette création représente l'aboutissement d'un an de travail pour organiser la gouvernance de cette grappe d'entreprises basée dans l'agglomération d'Epinal-Colbey et devrait lui permettre à terme d'être autonome financièrement.

Sélectionnée en mai 2010 dans le cadre de la 1<sup>re</sup> vague de l'appel à projets de la DATAR, *Green Valley* est spécialisée dans les éco-matériaux, à base de fibres végétales comme le bois. Elle regroupe des scieries, une entreprise réalisant des isolants à base de fibres de papier, la plus grosse papeterie installée en France, ainsi que la communauté d'agglomération (CA) d'Epinal-Colbey à l'origine du projet avec un consultant.

Cette grappe s'est fixée pour objectif de créer une dizaine d'activités nouvelles d'ici 3 à 5 ans qui permettraient de dégager une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires et de créer quelques centaines d'emplois. Elle entend ainsi parvenir à une taille équivalente à celle d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI), type d'entreprise encore peu présent dans l'hexagone.

La concrétisation de ces objectifs passe par la mise en place d'un cadre propice à la croissance des entreprises de la grappe. Ce sera la mission de la SCIC. Ce type de société coopérative a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Dans le cas de *Green Valley*, la SCIC aura pour fonction de :

- conduire des réflexions sur le marché, l'innovation et faire naître des idées qui puissent se transformer en projets ;
- soutenir la création d'entreprises innovantes par la mise en place d'un fonds de prêts d'amorçage ;
- mutualiser des équipements et des compétences en son sein ou en externe via la création de filiales (une société pour la gestion du parc immobilier et une société pour la gestion d'énergie ont déjà été créées).

Dotée de 2 M€, le capital de la SCIC sera détenu par une dizaine d'actionnaires principalement les entreprises adhérentes de la grappe, des institutions financières et des collectivités dont la CA d'Epinal-Colbey. Le statut des SCIC permet, en effet, aux collectivités territoriales de participer à leur capital de manière minoritaire. Ces prises de participations dans le capital de la société constituent un gage de forte implication des membres de la grappe.

La mise en place de ce type de structure porteuse fait écho aux conclusions d'une étude (1) lancée en 2009 par la DATAR, avec l'Agence nationale de la recherche (ANR) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC), pour réfléchir aux moyens de développer l'innovation dans les territoires en s'appuyant sur le marché. Cette étude avait notamment mis en évidence le rôle que peuvent jouer les « sociétés de co-développement », comme les SCIC, pour structurer les grappes.

Dans le cas de *Green Valley*, il est également à noter que différents partenaires non actionnaires de la SCIC seront présents au sein de ses instances décisionnelles, gage d'un décloisonnement entre acteurs : le pôle de compétitivité *Fibres* implanté dans le Grand Est, les milieux universitaires et une école d'ingénieurs du bois seront par exemple membres du comité d'innovation ; des banquiers et des investisseurs s'impliqueront dans le fonds d'amorçage etc.

Les financements publics apportés via l'appel à projets « grappes d'entreprises » ont joué un rôle clé pour aider *Green Valley* à fonctionner au cours de cette première année d'existence dédiée à la préfiguration de la SCIC. La grappe va, désormais, pouvoir œuvrer de manière plus autonome, asseoir son ancrage territorial et accueillir de nouveaux membres. ■

(1) Etude Territoires et innovation, synthèse disponible sur <http://territoires.gouv.fr/territoires-et-innovation>.



### A la recherche d'un auto-financement

La plupart des entreprises qui seront créées par la SCIC seront implantées sur un même site, à proximité de la papeterie membre de la grappe. Elles auront à leur disposition une chaudière commune développée par la filiale de la SCIC dédiée à la gestion de l'énergie. Les avantages seront triples :

- les entreprises réaliseront une économie d'énergie estimée à 2 M€ par an ;
- la filiale dégagera des bénéfices estimés à 200 000 € d'ici trois ans ;
- via les gains de sa filiale, la SCIC disposera de nouveaux fonds qu'elle réinvestira dans de nouveaux équipements ou projets en faveur des membres de la grappe.

Dans une même recherche d'auto-financement, le fonds de prêts d'amorçage détenu par SCIC lui permettra d'aider des entreprises innovantes à émerger au sein de la grappe tout en lui apportant de nouveaux financements une fois les prêts remboursés.

12/

## Chargée d'affaires au bureau new

L'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) est chargée internationale en France. Elle s'appuie sur un réseau international, national dans une vingtaine bureaux de par le monde. Sarah Bony, en poste à New-



Sarah Bony.

### Comment fonctionne le bureau de New-York de l'AFII ?

**Sarah Bony :** Le bureau de New-York est chargé de rencontrer les entreprises américaines dont le siège est basé sur la côte Est des Etats-Unis. Il est également à la tête du réseau nord-américain de l'AFII qui comprend au total quatre bureaux avec, outre New-York, San Francisco, Chicago et Toronto. Une dizaine de personnes est basée à New-York pour assurer cette double mission : le « président » Amérique du Nord de l'AFII qui coordonne l'action des quatre bureaux nord-américains, le directeur du bureau, cinq chargés d'affaires ainsi que les personnes responsables de la gestion et de la communication. Une partie de notre équipe est de nationalité américaine et bilingue. Elle nous est d'une aide précieuse dans la compréhension des mentalités locales et plus généralement du fonctionnement du pays.

### Comment avez-vous intégré l'AFII ?

**S. B. :** J'ai découvert l'AFII dans le cadre de mes études en effectuant un stage au siège parisien en mars 2006. Je suivais alors un Master 2 axé sur le marketing territorial après une première formation dans une école d'urbanisme et de développement des territoires. A la suite de ce stage, j'ai été embauchée au sein de l'équipe « Argumentaire et Benchmark » qui rédige, notamment, les argumentaires liés à nos métiers de prospection et d'informations sur les réformes affectant l'environnement des affaires

en France. Ceux-ci sont en effet utilisés par nos équipes à l'étranger, mais ils servent également à nos partenaires et missions françaises pour la promotion de la France.

Par la suite, j'ai rejoint le bureau de New-York en novembre 2009. J'y suis en charge du secteur des TIC pour la côte Est où sont, par exemple, implantés des centres d'excellence tels que le Massachusetts Institute of Technology (MIT) ou encore le « Triangle de la Recherche » de Caroline du Nord. Mes collègues travaillent sur les biotechnologies, les énergies renouvelables, les services financiers ou sur des secteurs d'activité plus traditionnels.

### En quoi consiste le travail d'un chargé d'affaires ?

**S. B. :** Notre mission est d'aller à la rencontre des entreprises étrangères, d'être à leur écoute et de les informer sur l'environnement des affaires en France. Nous faisons en général le point une fois par an avec celles qui y sont déjà implantées ; cela nous permet notamment de nous assurer qu'elles sont satisfaites et de savoir si elles prévoient un renforcement de leur présence. Leur « feedback » nous permet d'identifier certaines « anomalies ou freins » à leur expansion ou installation en France. Dans ce cas, nous faisons remonter l'information à notre siège parisien, notamment à notre équipe « Expertises » afin qu'elle puisse l'intégrer dans les propositions faites, chaque année, au Gouvernement pour

## L'AFII mode d'emploi

Créé en 2001, l'AFII est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la double tutelle du ministère en charge de l'Aménagement du territoire et du ministère en charge de l'Economie. Afin de promouvoir les territoires français auprès des investisseurs étrangers, son contrat d'objectifs et de moyens 2009-2011 a été axé sur les priorités suivantes :

- poursuivre le recentrage de l'AFII sur la prospection et l'accompagnement des investisseurs étrangers avec pour objectifs de développer l'implantation en France des projets internationaux mobiles, renforcer l'action commerciale sur des projets relatifs à l'environnement et sur les thématiques des pôles de compétitivité et, enfin, aider à la reconversion des territoires fragiles et contribuer à la valorisation des sites de défense en reconversion ;
- valoriser l'image économique de la France en conduisant des actions destinées à faire connaître les réformes économiques et sociales menées par le Gouvernement auprès des investisseurs étrangers ;
- proposer au Gouvernement des mesures pour renforcer l'attractivité économique de la France en fonction des principales difficultés rencontrées par les entreprises étrangères ; assurer le secrétariat du conseil stratégique de l'attractivité ;
- développer l'éco-responsabilité et les pratiques respectant le développement durable au sein de l'AFII.

# new-yorkais de l'AFII

de la promotion, de la prospection et de l'accueil des investisseurs et territorial, notamment composé de chargés d'affaires implantés à New York, nous présente en quoi consiste ses activités.

améliorer l'attractivité de la France auprès des entreprises internationales.

Nous cherchons aussi, avec l'appui de notre équipe « Veille » basée au siège, à cibler des entreprises particulièrement innovantes, non encore présentes en France mais assez matures pour s'y implanter. Nous nous efforçons de les convaincre d'envisager la France dans leur stratégie d'expansion internationale et d'y réaliser un investissement en mettant, par exemple, en avant l'appui que pourraient leur apporter les pôles de compétitivité ou les bénéfices d'un dispositif tel que le Crédit d'Impôt Recherche.

**Comment se déroule le suivi d'un projet d'investissement en France ?**

**S. B. :** Notre objectif est de bien comprendre le projet de l'entreprise et de lui transmettre toutes les informations utiles et nécessaires en matière de réglementation, de marché du travail, de coûts... Nous lui expliquons également notre mode de fonctionnement en réseau, avec nos partenaires publics (agences régionales de développement) qui vont l'aider localement dans son projet d'implantation en France. Nos services sont gratuits et confidentiels. Lorsqu'une entreprise envisage d'investir en France, nous transmettons, de manière anonyme et codée, son cahier des charges aux partenaires régionaux de l'AFII susceptibles d'y répondre. Ceux-ci vont alors se mobiliser pour présenter une offre mettant en valeur les atouts de leur région. Ils vont par exemple faire des propositions sur des projets immobiliers disponibles, présenter les disponibilités de la main d'œuvre locale, identifier un partenaire potentiel... Si l'entreprise confirme son intention de venir dans l'une des régions proposées, nous organisons alors conjointement une visite et l'accompagnons ensuite dans toutes les étapes de l'établissement de son activité en France.

**Qui sont ces partenaires régionaux de l'AFII et, de manière plus générale, que recouvre le « réseau AFII » ?**

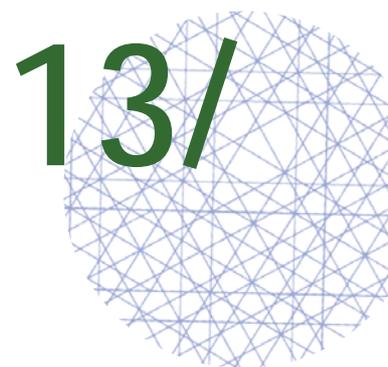
**S. B. :** Ces partenaires régionaux sont les Agences régionales de développement (ARD) avec qui nous échangeons quotidiennement. L'AFII a aussi bien sûr des liens réguliers avec ses deux tutelles que sont le ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) et la DATAR. Les bureaux à l'étranger de l'AFII ont un vrai rôle de promotion des ter-

ritoires et de valorisation des politiques d'aménagement du territoire comme celle en faveur des clusters. L'AFII dispose également d'un réseau de partenaires privés –le Club AFII– (banques, cabinets d'avocats, agents immobiliers, etc.) qui sont susceptibles d'être recommandés à l'entreprise dans le cadre d'un projet. L'agence collabore, enfin, avec le réseau des organisations françaises à l'étranger : les ambassades et consulats, les missions économiques, UBIFRANCE (1), les Conseillers pour le commerce extérieur de la France (CCFEF)...

**Avec un an et demi de recul, quel regard portez-vous sur les fonctions de chargé d'affaires ?**

**S. B. :** Nous devons tout d'abord avoir une certaine connaissance du secteur d'activité que nous suivons. J'ai la chance de pouvoir beaucoup échanger avec mes collègues des autres bureaux en charge des TIC. Il nous faut aussi bien connaître la culture du pays dans lequel nous travaillons. En Amérique du Nord, une entreprise cherche avant tout à savoir quel sera son intérêt, ce que nous pouvons lui apporter et ne nous reçoit que si elle est sûre de ne pas perdre son temps. Il est donc important d'avoir des « produits adaptés à lui vendre » et d'aller droit au but. Mon expérience au sein de l'équipe « Argumentaire et Benchmark » au siège m'a été, de ce point de vue, fort utile. Par ailleurs, comme tous les chargés d'affaires, je suis une fois par an une formation d'une semaine en France à la fois au siège de l'AFII et sur le terrain pour découvrir une région sur ses aspects économiques et culturels. C'est un métier passionnant qui apporte à la fois un enrichissement personnel et professionnel en nous permettant de rencontrer des chefs d'entreprises brillants, de comprendre et de participer à leur stratégie de développement, de découvrir une autre culture aussi, et finalement d'être acteur du dynamisme économique de notre pays. ■

(1) Agence pour le développement international des entreprises françaises, UBIFRANCE dispose de 64 missions économiques dans 44 pays.



**“ Notre mission est d'aller à la rencontre des entreprises étrangères, d'être à leur écoute et de les informer sur l'environnement des affaires en France. ”**

## L'AFII en chiffres

### > Budget annuel de l'AFII

22,7 M€ en 2011, dont une dotation de la DATAR de 7,2 M€

### > Effectifs

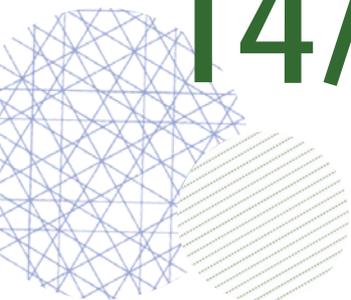
156 emplois équivalent temps plein

### > Réseau à l'étranger

23 bureaux en Europe, en Amérique du nord et en Asie ainsi que 3 correspondants en Afrique du Sud, en Australie et au Mexique.

[www.invest-in-france.org/fr](http://www.invest-in-france.org/fr)

14/



## LEADER : de l'expérimentation à la reconnaissance

Soutenant des actions de développement local en milieu rural, la démarche Leader a vu le jour au début des années 1990. À l'origine programme expérimental initié par la Commission européenne au sein de la politique de cohésion, il a au fil des générations démontré son efficacité. Pour la période 2007-2013, Leader a été intégré en tant qu'axe à part entière au second pilier de la Politique agricole commune (PAC) consacré au développement rural et co-financé par le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER). L'agriculture est davantage valorisée dans ce programme. Son suivi relève du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire ou, pour la Corse, de la Collectivité territoriale Corse et pour les DOM du préfet. Les bénéficiaires de Leader sont des territoires ruraux dont les acteurs publics et privés (collectivités locales, entreprises, associations...) s'unissent pour mettre en œuvre une stratégie intégrée de développement local sur un territoire donné (parcs naturels régionaux ou pays dans la grande majorité des cas). C'est à dire un projet qui, par les actions financées et leur animation, intervient sur différents enjeux (économie, social, environnement...).

### > En savoir plus

- sur Leader : [www.reseaurural.fr](http://www.reseaurural.fr)  
- sur Leader en Pays de Lorient :  
[www.caplorient.com/Programme-Leader.8355.0.html](http://www.caplorient.com/Programme-Leader.8355.0.html)

## Le Pays de Lorient soutient une agriculture durable grâce à la démarche « Leader »

Valoriser un territoire et une agriculture durable en zone périurbaine, tel est le défi que s'est fixé le Pays de Lorient, dans le Morbihan, avec l'aide du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) et de la démarche Leader.

Les derniers recensements de l'Insee l'ont démontré, les zones littorales attirent de plus en plus de Français soit pour y habiter, soit pour y passer leurs vacances. Représentatif de cette tendance, le Pays de Lorient regroupe aujourd'hui près de 220 000 habitants dont près de 200 000 au sein même de l'agglomération lorientaise. Cette attractivité a toutefois son revers : l'urbanisation qui gagne les communes périurbaines, accroît le risque de voir disparaître les derniers espaces dédiés à l'agriculture. Les difficultés inhérentes à ce secteur économique (baisse de revenus des agriculteurs, diminution du nombre des exploitations...) compliquent d'autant la situation.

Pour le Pays de Lorient, il convenait de réagir. En collaboration avec les représentants du monde agricole, les trois structures intercommunales qui composent le Pays (la communauté d'agglomération de Lorient - Cap l'Orient agglomération-, les communautés de communes de la Région de Plouay et de Blavet-Bellevue-Océan) ont bâti une stratégie pour valoriser leur territoire et maintenir une agriculture durable en zone périurbaine. Sélectionné dans le cadre des programmes de développement rural européens et de leur axe Leader, ce projet bénéficie, jusqu'en 2013, de 1,8 M€ du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER).

Cette dotation permet de co-financer, aux côtés des collectivités territoriales et/ou des acteurs privés, des actions ciblées autour de quatre grands enjeux :

- la consolidation des espaces agricoles et naturels sensibles du Pays par l'observation et l'anticipation des évolutions foncières, la maîtrise des terres agricoles, l'intégration dans les documents d'urbanisme, etc. ;
- la diversification des productions par l'organisation de circuits courts de commercialisation, de marchés et de filières de produits locaux, par le développement de l'information, de la communication sur les produits du Pays etc. ;
- le soutien de pratiques respectueuses de l'environnement et le développement de l'agriculture biologique ;
- la valorisation des activités agricoles et du

monde rural par la promotion de l'agriculture durable et de ses métiers, les échanges entre acteurs etc.

Des études ont d'ores et déjà été co-financées pour aider des communes à établir des diagnostics sur l'état actuel de l'agriculture sur leur territoire et réfléchir à la manière de la prendre en compte dans le cadre de la révision de leurs Plans locaux d'urbanisme (PLU). L'objectif était d'avoir une vision fine du monde agricole au niveau local (en recueillant par exemple des données sur la localisation des parcelles des exploitations ou la date probable de départs en retraite des exploitants) afin de pouvoir, ensuite, mettre sur pied un véritable projet d'aménagement des terres.

En ce qui concerne la valorisation des productions locales, un guide, consultable sur Internet, permet aujourd'hui aux habitants de connaître les points de vente des producteurs locaux. Un jeune couple d'entrepreneurs a, par ailleurs, été soutenu pour monter un circuit de livraison, via internet, de produits frais locaux notamment



bio tandis que l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux est encouragé par la mise en relation des producteurs, des élus et des services gestionnaires.

Enfin, au plan social, Leader a également permis de co-financer un chantier d'insertion en maraîchage bio. Cette diversité des bénéficiaires et des acteurs impliqués constitue l'une des richesses de Leader. ■

# La position française sur l'avenir de la politique de cohésion

A la suite de la publication en novembre 2010 de son 5<sup>e</sup> rapport sur la cohésion économique, sociale et territoriale de l'Union, la Commission européenne a lancé une consultation publique relative à l'avenir de la politique de cohésion. Voici quelques extraits de la réponse adressée par la France à la Commission en février dernier.

**D**ans sa réponse au questionnaire de la Commission européenne sur l'avenir de la politique de cohésion, la France marque son intérêt pour la plupart des propositions énoncées, notamment la volonté de maintenir cette politique pour toutes les régions européennes.



## Principes généraux

« La stabilité dans l'architecture du système de gestion et de contrôle de l'actuelle période de programmation (...) doit être privilégiée. (...) Les efforts de simplification doivent être accentués afin de faciliter l'accès aux fonds européens pour les porteurs de projets et d'en favoriser la bonne gestion par les services administratifs, tout en assurant le maintien d'un bon niveau de fiabilité des programmes. L'harmonisation des règles inter-fonds et la coordination entre les fonds européens à gestion partagée (FEDER, FSE, fonds de cohésion, FEADER et FEP) doivent être améliorées. (...) »

## Coordination avec la stratégie Europe 2020

La France « estime que le principe visant à corréler explicitement la politique de cohésion et la stratégie Europe 2020 est pertinent et rappelle, néanmoins, que son objectif premier est de réduire les disparités économiques, sociales et territoriales entre et à l'intérieur des régions européennes ».

## Nécessité d'un cadrage stratégique commun

« Un cadrage stratégique au niveau européen commun à l'ensemble des fonds en gestion partagée ainsi qu'à certaines politiques euro-

péennes ayant un fort impact sur les territoires (...) est nécessaire. (...) »

« (...) Le contrat national de partenariat pour le développement et l'investissement pourrait être le cadre dans lequel seront définies les priorités nationales en matière d'intervention des fonds structurels, déclinant la stratégie Europe 2020 et explicitant les priorités territoriales de l'Etat prenant en compte les différents contextes régionaux.

(...) La fixation des priorités nationales devra se faire dans le cadre de la préparation du contrat national à partir du menu européen de thèmes prioritaires tirés de la stratégie Europe 2020 et des dépenses d'avenir. »

## Renforcement de la dimension territoriale de la politique de cohésion

« L'affirmation d'un nouvel objectif de cohésion territoriale par l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne doit trouver sa traduction dans les règlements sur les fonds structurels pour la prochaine période de programmation, en veillant à une meilleure prise en compte de la diversité des territoires. (...) »

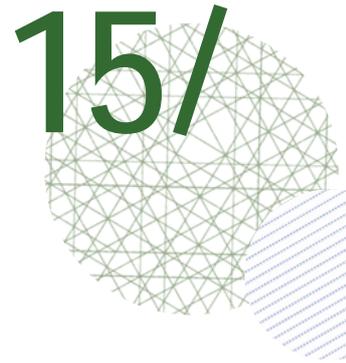
Le cadre réglementaire tant au niveau européen que national de la politique de cohésion devrait renforcer le poids accordé à l'ensemble des approches territoriales. (...) Ces territoires prioritaires peuvent être infrarégionaux, pluri-régionaux ou transfrontaliers. (...) »

« (...) La France souhaite poursuivre dans la voie d'une meilleure mobilisation des fonds structurels au service des stratégies de revitalisation des quartiers en difficulté au sein des agglomérations et des villes (...).

A l'instar des autres politiques de l'Union, la politique de cohésion doit intégrer les spécificités des RUP\* (...).

L'approche macro-régionale constitue un creuset pour réfléchir en commun à l'échelle d'ensembles géographiques transnationaux qui sont liés par des intérêts et enjeux communs. (...) » ■

\* régions ultra-périphériques  
(pour la France les départements d'outre-mer)



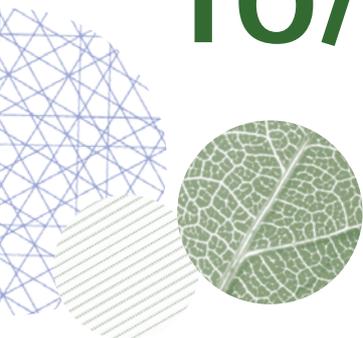
## La politique de cohésion post 2013 selon le 5<sup>e</sup> rapport sur la cohésion de l'Union

- maintien de l'intervention des fonds structurels au profit de toutes les régions ;
- amélioration de l'articulation entre les différents fonds communautaires :
  - via un « cadre stratégique commun » défini à l'échelle de l'Union européenne,
  - via un « contrat de partenariat pour le développement et l'investissement » conclu entre la Commission et chaque Etat membre ;
- alignement des priorités thématiques de la politique de cohésion sur la stratégie Europe 2020 ;
- instauration d'un « menu communautaire » d'une quinzaine de priorités thématiques, au sein duquel les programmes opérationnels devraient choisir un nombre limité de priorités d'intervention ;
- prise en compte de l'objectif de cohésion territoriale, en complément des objectifs de cohésion économique et de cohésion sociale ;
- possible création d'une nouvelle catégorie de régions intermédiaires au PIB/hab. compris entre 75% et 90% du PIB européen (cf. *Territoires en mouvement* n°3, p.4 et 5).

## > À lire

*La cohésion territoriale en Europe*, DATAR, coll. *Territoires en mouvement*, La Documentation française, mars 2010

16/



## > Les trains d'équilibre du territoire en quelques chiffres

**367 villes desservies**

**21 régions concernées**

**40 relations**

**340 trains/jour**

**100 000 voyageurs/jour**

## Les Trains d'équilibre du territoire

Le 13 décembre 2010, l'Etat et la SNCF ont signé une convention relative aux Trains d'équilibre du territoire (TET).

Celle-ci vise principalement à pérenniser, durant trois ans, grâce à une aide financière de l'État, l'offre de ces trains de voyageurs plus connus sous les appellations de Corail, Intercités, Téo ou Lunéa.

Une nouvelle dénomination vient de faire son apparition dans le domaine ferroviaire : les Trains d'équilibre du territoire (TET). Ni TGV, ni Trains express régionaux (TER), les TET recouvrent les trains de jour *Corail*, *Intercité* et *Téo* ainsi que les trains de nuit *Lunéa*. Ces trains s'avèrent généralement trop peu fréquentés pour compenser leur coût d'exploitation et dégager des financements suffisants en prévision du renouvellement de leur matériel roulant. Or le système de péréquation interne à la SNCF, qui permettait jusqu'à présent de les supporter grâce aux bénéfices des TGV, ne sera plus viable avec l'ouverture à la concurrence du transport intérieur de voyageurs. Il convenait donc de repenser l'exploitation de ces trains.

C'est pourquoi le Gouvernement a décidé, lors du CIADT du 11 mai 2010, d'établir une convention entre l'Etat et la SNCF à ce sujet. La DATAR a apporté son expertise au ministère en charge des Transports qui a préparé cette convention, en définissant une typologie des liaisons ferroviaires en fonction de leur impact sur l'attractivité des territoires et en veillant à ce que la question du désenclavement des territoires soit prise en compte. Signé le 13 décembre 2010, ce document fait de l'Etat l'autorité organisatrice des TET, ce qui lui permet de définir l'offre que la SNCF doit proposer aux usagers et les obligations de service public aux-

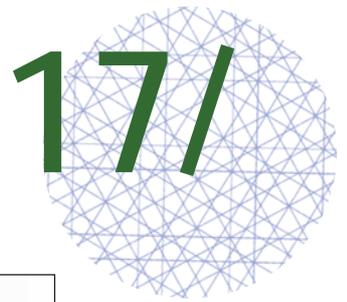
quelles elle est soumise. Vu l'importance de ces lignes pour le désenclavement des territoires, le choix a été fait de les pérenniser dans leur totalité (1) pendant toute la durée de la convention. Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011, cette dernière est prévue pour trois ans, avec la possibilité d'une prolongation d'une année supplémentaire.

En contrepartie du maintien du service, l'Etat versera à la SNCF une contribution financière destinée à combler la totalité du déficit de ces lignes, soit 210 M€ par an. Le financement de cette compensation est assuré par une augmentation de la taxe d'aménagement du territoire sur les concessions autoroutières (35 M€), par une contribution sur le chiffre d'affaires des services grande vitesse (TGV) et sur les bénéfices de la SNCF (175 M€). L'Etat investira également 300 M€ pour les premières modernisations du matériel roulant existant.

Au-delà de cette convention, le Gouvernement a également décidé, lors du CIADT du 11 mai 2010, d'engager une réflexion à plus long terme afin que ces lignes continuent d'irriguer les territoires avec, en outre, du matériel rénové. ■

(1) hormis quelques modifications qui interviendront lors de la mise en service de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône





# Les trains d'équilibre du territoire

Janvier 2011

- Dessertes de jour
- Dessertes de nuit



Lyon est desservie par les lignes suivantes :

- |  |   |   |
|--|---|---|
| Paris - Caen - Cherbourg Trouville Deauville | Caen - Le Mans - Tours                    | Aubrac (Clermont - Bézier)                            |
| Paris - Evreux - Serquigny                   | Reims - Dijon                             | Paris - Briançon                                      |
| Paris - Rouen - Le Havre                     | Hirson - Charleville - Metz               | Paris - Latour de Carol - Luchon - Cerbère (Port Bou) |
| Paris - Gramville                            | Paris - Troyes - Culmont - Mulhouse       | Paris - Toulouse - Rodez - Carmaux - Albi             |
| Paris - Amiens - Boulogne                    | Quimper - Nantes - Bordeaux - Toulouse    | Paris - Hendaye (Irun) Tarbes                         |
| Paris - St Quentin - Maubeuge Cambrai        | Hendaye - Toulouse                        | Paris - Savoie  |
| Paris - Montargis - Cosne - Nevers           | Bordeaux - Lyon                           | Paris - Nice  |
| Paris - Bourges - Montluçon                  | Paris - Clermont                          | Hendaye(Irun) - Bordeaux - Nice                       |
| Paris - Orléans - Tours                      | Paris - Limoges - Toulouse - Cerbère      | Hendaye (Irun) - Genève                               |
| Navettes Orléans - Les Aubrais               | Bordeaux - Marseille - Nice               | Luxembourg Strasbourg - Nice                          |
| Paris - Royan                                | Transversale Est (Metz Strasbourg - Lyon) | Luxembourg Strasbourg - Cerbère                       |
| Nantes - Tours - Lyon                        | Cévenol (Clermont - Nîmes - Marseille)    |   |

Présent pour l'avenir

02/11 - 29 janvier 2011



Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

# Portland, un gouvernement métropolitain pour un développement durable

La métropole de Portland, dans le Nord-Ouest des Etats-Unis, est souvent citée et sa stratégie de développement durable. Jean-Pierre Pellegrin, qui vient de d'aménagement du territoire aux USA, en évoque les principaux aspects.



Ancien administrateur de l'OCDE, Jean-Pierre Pellegrin est aujourd'hui consultant en évaluation de projets et de programmes nationaux et européens au sein de l'Association européenne pour l'information sur le développement local (AEIDL).

Pourriez-vous nous présenter l'aire métropolitaine de Portland et préciser ce qui en fait l'intérêt ?

**Jean-Pierre Pellegrin :** Cette aire métropolitaine, située dans l'Etat de l'Oregon au nord de la côte Ouest des Etats-Unis, regroupe près de 1,5 millions d'habitants, dont environ un tiers à Portland même. C'est en 1970 que fut décidé d'y instaurer une autorité métropolitaine intercommunale, le *Metropolitan Service District*, plus connue sous l'appellation de *Metro Portland*. Son mode de gouvernance, sa politique volontaire visant à limiter l'étalement urbain et ses efforts en matière d'environnement sont souvent montrés en exemple. D'autres métropoles de la côte Ouest comme Seattle, ou Vancouver au Canada, se sont également engagées sur cette voie. Portland est, par ailleurs, une métropole dynamique au plan économique. Elle n'a pas subi les effets de la crise grâce à son tissu d'entreprises organisé autour de cinq clusters notamment dédiés aux biosciences, aux technologies propres et aux logiciels. Hewlett Packard y a d'ailleurs son siège.

Comment la Metro s'inscrit-elle dans l'évolution des métropoles américaines ?

**J.-P. P. :** Le cas de Portland est un peu atypique et ne peut être généralisé car, à la différence de ce qui se passe en Europe, les Etats-Unis n'ont pas de modèle de gouvernance métropolitaine unique. Le débat sur ce thème se situe entre deux grands courants de pensée qui ont chacun leur légitimité. Celui, auquel se rattache Portland, qui prône la mise en place d'une véritable gouvernance à cette échelle et celui qui, au contraire, juge cette formule trop centralisatrice et préfère un modèle davantage axé sur les partenariats multiniveaux.

Comment est organisée la gouvernance de la Metro ?

**J.-P. P. :** Les 25 communes qui composent la *Metro* lui ont délégué la gestion des activités d'intérêt supra-municipal, c'est-à-dire des compétences qui ne pouvaient qu'être moins bien exercées au niveau communal. La *Metro*

s'occupe ainsi de la planification et de l'aménagement urbain, des transports, de l'environnement, de la gestion des parcs, de grands musées, d'un centre de congrès, du zoo, etc. Ses compétences ont été définies dans une charte qui a été approuvée par l'Etat de l'Oregon et les municipalités concernées. Son organe de direction est une Commission de conseillers réduite à 7 membres dont un président. S'y ajoute un *Auditor* qui est une sorte de contrôleur de gestion. Dans sa manière d'agir, la *Metro* ne doit pas imposer des choix, mais aider à exprimer des volontés collectives. C'est un modèle de gouvernance consensuel, non partisan. Les politiques conduites doivent être partagées par l'ensemble de la population.

Comment la Metro parvient-elle à faire émerger les « volontés collectives » ?

**J.-P. P. :** De multiples concertations sont conduites via des comités politiques et techniques. Il existe ainsi un Forum qui rassemble les milieux d'affaires. Ce type de structure existe dans quasiment toutes les villes américaines. Ce sont des lieux de débats, d'échanges réguliers entre les milieux d'affaires, qui s'identifient beaucoup à leur ville, et le pouvoir métropolitain ou municipal. Ces *Business Communities* ont une grande influence. Ce modèle est parfois critiqué car il exclut la société civile.

Mais la *Metro* s'est également organisée pour permettre à chaque citoyen de donner son avis et d'être partie prenante des politiques engagées. Les sujets traités lors des réunions du Conseil sont, par exemple, annoncés à l'avance sur Internet et les habitants sont invités à déposer leurs témoignages. Certains seront ensuite appelés à s'exprimer devant le Conseil.

Quelle est l'action de la Metro en matière d'urbanisme ?

**J.-P. P. :** Les métropoles du Nord-Ouest des Etats-Unis, comme Portland, traitent les questions de dysfonctionnement urbain en prenant une position radicale à savoir en bloquant

# ropolitain t durable

ée en exemple pour son mode de gouvernance  
réaliser pour la DATAR une étude sur les politiques

l'étalement urbain. Cette zone du Nord-Ouest est une sorte de laboratoire en ce domaine. Suite à des migrations internes et externes aux Etats-Unis, la *Metro* s'attend à accueillir 1 million d'habitants supplémentaires d'ici 2040, ce qui est considérable à son échelle. Or, elle a prévu de le faire sur un territoire à peine plus étendu que celui d'aujourd'hui. La politique menée vise donc à densifier les quartiers en construisant en hauteur, en réutilisant certains espaces urbains délaissés, en s'appuyant sur une politique de réserves foncières, en réaménageant des friches industrielles etc. C'est le concept de l'*Eco-density*. Des réflexions ont aussi été menées afin d'identifier des corridors où pouvait se concentrer l'activité en vue de diminuer ces déplacements.

Quels sont les autres axes de la stratégie de développement durable de la Metro ?

**J.-P.P. :** Cette maîtrise de l'étalement urbain va de pair avec une recherche de la multifonctionnalité. Il s'agit de sortir du modèle de métropole dont la croissance économique repose sur l'essor de quartiers d'affaires, les *Central Business Districts*. Pour se faire, Portland souhaite mixer l'économique et le social au sein de chaque quartier et ainsi construire des *Central social districts*. Là encore, cette évolution se retrouve dans d'autres métropoles du Nord Ouest comme Seattle et Vancouver. L'autre grand axe de la stratégie de la *Metro* est bien sûr sa volonté de mener une politique environnementale de qualité notamment en réalisant d'importants efforts sur le tri des déchets ou le développement des transports collectifs, en cherchant à maîtriser les effets de la pollution sur la santé, etc. Portland est l'une des métropoles dont les indicateurs de performance urbaine et environnementale sont les plus élevés du pays.

De quels outils la Metro s'est-elle dotée pour construire sa stratégie de développement durable ?

**J.-P.P. :** Elle recourt notamment à des scénarii d'avenir, tel que le *visionning*. Cette pratique,

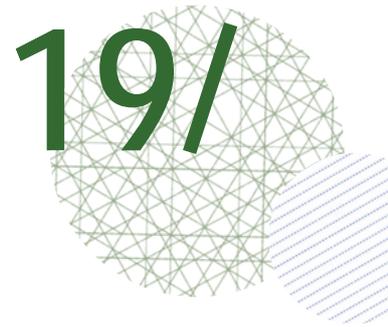
très répandue en Californie, consiste à dessiner les représentations mentales que les habitants ont du devenir de leur ville. C'est un exercice de créativité. A partir de là, sont définis des scénarii sur l'évolution future de la métropole en prenant en compte des variables plus objectives. La stratégie de développement à long terme de la *Metro* est révisée tous les 4 ans sur la base de ces scénarii d'avenir.

La *Metro* réalise également beaucoup d'analyses de coûts sur la congestion et l'étalement urbain. Ce sont des scénarii plus techniques qui servent à déterminer des coûts en fonction d'hypothèses d'aménagement d'équipements ou d'infrastructures telles qu'un réseau de transport collectif par exemple. ■

## > En savoir plus

- Jean-pierre Pellegrin a présenté l'expérience de Portland lors du séminaire *Prospective Info*, organisé par la DATAR le 24 novembre 2010, autour du thème « l'aménagement du territoire à l'international ». Les actes de ce séminaire, destiné à mettre en lumière les bonnes pratiques d'aménagement du territoire en Europe, mais aussi en Amérique et en Asie, et les études correspondantes sont disponibles sur : [www.territoires.gouv.fr/rubriques/prospective/etudes](http://www.territoires.gouv.fr/rubriques/prospective/etudes)

- Le site de la *Metro Portland*, [www.metro-region.org](http://www.metro-region.org), offre une large place aux questions de développement durable et à l'implication des citoyens.



## Nouvelle publication scientifique de la Datar



### Revue Territoires 2040 n°3 : Des systèmes spatiaux en perspective

Après avoir fait état d'une première série de controverses prospectives, la revue *Territoires 2040* consacre cette nouvelle livraison à l'étude des sept systèmes spatiaux qui ont été en 2010 au cœur de la réflexion prospective menée par la DATAR. Au-delà de leur description, de leur qualification et de leur cartographie, ce sont les problématiques qui caractérisent ces systèmes qui ont été appréhendées et sont ici présentées. Leur exploration prospective constituera, quant à elle, la matière du prochain numéro de la revue *Territoires 2040*.

*Territoires 2040*, n°3, DATAR, éd. La Documentation française, revue en vente en librairie et sur : [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr) et prochainement disponible en ligne sur le site de la DATAR : [www.territoires.gouv.fr/rubrique/prospective/publications\\_scientifiques/](http://www.territoires.gouv.fr/rubrique/prospective/publications_scientifiques/)

## 20/

## Nouvelle publication scientifique de la Datar

## &gt; Les observatoires territoriaux – sens et enjeux (collection Travaux n°14)

Que sait-on véritablement des observatoires territoriaux ? Ce dispositif florissant sur les territoires - plus de 500 recensés ! - recouvre un grand nombre d'organismes aux formes juridiques, champs d'activités et périmètres géographiques les plus divers. A partir d'une enquête réalisée sur 185 cas, cet ouvrage propose un état des lieux et des pistes de réflexion inédites en la matière. Au-delà d'alimenter l'action publique en données statistiques, l'observation *par et pour* les territoires s'avère en effet porteuse d'enjeux stratégiques pour la mise en œuvre des politiques, diffuser une culture de la coopération ou encore, impliquer les acteurs et citoyens dans la vie des territoires.

*Les observatoires territoriaux – sens et enjeux*, E. Roux, G. Feyt, DATAR, coll. Travaux n°14, éd. La Documentation française, en vente en librairie et sur : [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

## Deux rendez-vous au mois de juin

## Séminaire « Pour une croissance durable des territoires avec les fonds européens » du 8 au 10 juin 2011, à Nantes

Le développement durable sera au cœur du prochain séminaire « compétitivité régionale et emploi », destiné aux acteurs français impliqués dans la mise en œuvre de la politique européenne de cohésion pour la période 2007-2013. Organisé par la DATAR, en partenariat avec les principaux acteurs impliqués au niveau européen, national et régional, ce séminaire se déroulera du 8 au 10 juin à Nantes. Plus de 600 personnes responsables des programmes opérationnels européens, experts du développement durable, représentants de l'Union européenne, des ministères concernés par la politique de cohésion, partenaires régionaux, porteurs de projets, têtes de réseau nationales et relais d'information sur l'Europe viendront débattre et échanger sur le rôle que peuvent avoir les fonds structurels européens pour favoriser une croissance durable des territoires.

Il s'agira principalement :

- > d'identifier les difficultés rencontrées dans la mobilisation des fonds structurels sur cette thématique ;
- > de renforcer la prise en compte du développement durable dans l'ensemble des projets soutenus par les fonds structurels et de favoriser les démarches intégrées ;
- > d'examiner comment la politique de cohésion peut renforcer son action et son efficacité dans quatre domaines clés du développement durable ;
- > d'analyser les outils à mettre en place pour améliorer l'efficacité de l'accompagnement des porteurs de projets.

Ces journées permettront également d'évoquer la manière dont la prise en compte du développement durable pourra évoluer dans le cadre de la politique de cohésion post 2013.

## Pour plus d'informations :

DATAR, Equipe développement régional et politiques européennes  
[bertrand.millet@datar.gouv.fr](mailto:bertrand.millet@datar.gouv.fr) ou [serena.lorenzetti@datar.gouv.fr](mailto:serena.lorenzetti@datar.gouv.fr)

## Prochain séminaire Prospective Info le 14 juin 2011, à Paris, sur le thème « Mondialisation, métropolisation et dynamiques industrielles : des espaces en prospective »



La Datar conduit depuis 2010 un programme de prospective intitulé *Territoires 2040*. Pendant plus d'un an, deux cents experts ont travaillé au sein de groupes de réflexion afin d'imaginer les évolutions possibles de sept systèmes spatiaux et les enjeux qui en découlent. Cinq journées de restitution de ces travaux sont prévues d'ici à la fin de l'année 2011. La première se déroulera le 14 juin prochain, de 8h30 à 18h, dans le cadre d'un séminaire *Prospective Info*. Elle portera sur deux des systèmes étudiés, particulièrement liés à la mondialisation : les espaces métropolitains et les espaces industriels.

Le séminaire se tiendra à Paris, à la Maison de la Ratp, Espace du centenaire

## Renseignements et pré-inscriptions :

Par mail sur : [prospective@datar.gouv.fr](mailto:prospective@datar.gouv.fr) ou par téléphone : 01 40 65 10 24

Pour plus d'informations : [www.territoires.gouv.fr](http://www.territoires.gouv.fr) rubrique *Territoires 2040*



Territoires en mouvement est une publication trimestrielle de la DATAR. - Directeur de la publication : Emmanuel Berthier.  
DATAR, 8 rue de Penthièvre, 75800 Paris cedex 08 - Tél. : 01 40 65 12 34 / [info-lettre@datar.gouv.fr](mailto:info-lettre@datar.gouv.fr) / ISSN : 2110-4549 . Tirage : 10000 exemplaires.  
Crédits photos : Jill Pelletier p. 2; Xavier Remongin/Min.agri.fr p.3; Phovoir p.1, 4, 15, 16 et 20, RY Network et Collectif designers + p.6, SCRADH Florisud p.7, AFII p.12, S. Cuisset p.14, J.P Pellegriin p.18. Conception graphique : Marie-Noëlle Heude.  
Imprimerie Jouve, 1 rue du Docteur Sauvé, BP3, 53101, Mayenne cedex. Imprimerie certifiée qualité IMPRIMVERT.