

3

La participation des CCI dans la procédure des pays : études de cas

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les textes relatifs aux conditions de mise en place du partenariat dans les pays sont suffisamment souples pour laisser une large place aux situations locales.

Parce que chaque pays est unique par son histoire et ses spécificités territoriales, il existe de multiples manières pour les CCI de s'y impliquer. Et parce que l'appropriation de la politique des pays par les acteurs locaux repose avant tout sur la pratique, la réalisation de l'étude s'est basée en grande partie sur des cas concrets d'implication de Chambres dans des pays.

Pour ce faire, cinq CCI et une CRCI ont été retenues, en fonction de l'intérêt des actions engagées, pour présenter leur expérience concrète de participation à la mise en place de pays (*cf. carte 2 p. 44*). Les témoignages des Chambres ont été recueillis sur la base d'un questionnaire type envoyé aux CCI, au préalable de chaque rencontre, de visite sur site ou d'entretien téléphonique.

1/ Les interventions des CCI aux différentes étapes de la mise en place des pays

Les témoignages recueillis montrent une grande diversité d'implication des Chambres dans les démarches territoriales. Certaines CCI interviennent plus particulièrement lors de la phase d'émergence du pays, pour **mobiliser et fédérer les acteurs locaux autour de la démarche de projet** (*ex. de la CCI de Chalon-sur-Saône et de la CCI de Narbonne*), ou pour **animer l'élaboration du projet de territoire** (*ex. de la CCI des Deux-Sèvres*). D'autres CCI interviennent davantage au cours de la phase opérationnelle de mise en œuvre du pays à travers la **maîtrise d'ouvrage de certaines actions** correspondant à leur domaine de compétences (*ex. des CCI de Nantes et de Saint-Nazaire*).

2/ L'adaptation de l'organisation des CCI aux approches territoriales

Dès lors que les CCI s'engagent dans les pays, elles sont amenées à **réfléchir sur leur organisation interne**. En effet, les Chambres sont organisées, pour la plupart, de manière sectorielle dans le cadre du soutien aux entreprises. Or, l'émergence de stratégies de développement transversal des territoires les interpelle aujourd'hui sur la **nécessité d'adapter leurs services à ces nouvelles approches**.

Afin de répondre aux demandes croissantes en terme d'approches transversales, certaines CCI mettent en place une direction spécifique au développement des territoires, d'autres créent des antennes au sein des espaces de projet ou nomment un tandem élu-technicien comme interlocuteur privilégié de chaque pays. Les adaptations des Chambres sont multiples et varient en fonction du contexte, propre à chaque circonscription.

La création d'une direction transversale présente l'avantage de reconnaître la spécificité des territoires et de faire évoluer les habitudes de travail vers un traitement transversal des dossiers.

Le choix de nommer un collaborateur ou un tandem élu – technicien comme relais de la CCI auprès de chaque territoire structuré permet d'assurer la liaison entre les acteurs locaux et les services spécialisés de la Chambre.

3/ Les enjeux des pays dans le cadre de la réforme des CCI

Les modes d'implication des CCI dans les pays sont multiples et constituent de véritables enjeux pour les Chambres, dans le cadre de la réforme engagée par le réseau consulaire (*démarche de progrès des CCI*).

La mise en place des pays est l'occasion pour de nombreuses CCI de réfléchir à une nouvelle politique de proximité vis-à-vis des entreprises et de réorganiser leurs services à partir d'une entrée territoriale. Cette évolution suppose à la fois d'assurer les missions d'appui auprès des entreprises tout en les recadrant dans le développement d'un territoire qui n'a pas seulement une vocation économique. Les CCI s'inscrivent dès lors dans une vision globale de développement local.

De plus, en intégrant en amont le processus de mise en œuvre des politiques territoriales, les Chambres consulaires se positionnent non seulement comme des représentants des entreprises, mais également en tant qu'opérateurs intervenant sur un marché où coexistent de multiples instances plus ou moins opérationnelles (comités de bassin d'emploi, agences de développement, comités d'expansion, clubs d'entreprises, etc.).



A Les CCI en maîtres d'ouvrage de la constitution de pays : l'exemple des CCI de Chalon-sur-Saône et de Narbonne

Comme le précise l'article 25 de la LOADDT du 25 juin 1999, la mise en place d'un pays repose sur l'initiative des communes et de leurs groupements. Néanmoins, les CCI peuvent également jouer un rôle dans l'émergence d'un pays en mobilisant et fédérant les acteurs locaux autour de ce projet. C'est précisément la position qu'ont adoptée la CCI de Chalon-sur-Saône et la CCI de Narbonne dans le cadre de la constitution de pays sur leur circonscription.

I/ La CCI de Chalon-sur-Saône, sollicitée par le préfet pour fédérer les acteurs locaux autour de démarches de pays

Le préfet, mais également les élus politiques, ont sollicité la Chambre, en tant qu'interlocuteur neutre, pour fédérer les acteurs locaux autour de la problématique des pays, au-delà de leurs différends politiques.

a/ La CCI de Chalon-sur-Saône, maître d'ouvrage de la structuration de pays

La CCI prend part à la maîtrise d'ouvrage de deux pays : le pays du Chalonnais et le pays de la Bresse Bourguignonne. Elle a ainsi participé à un certain nombre d'actions telles que :

- ✓ la mise à disposition d'outils d'études tels qu'une base statistique, une base documentaire et des savoir-faire en matière de marchés publics et réalisation d'études.

- ✓ la **participation** aux groupes de travail, diagnostics de territoire, et constitution des dossiers de candidature au périmètre d'étude pour ce qui est du pays du Chalonnais.

L'implication de la CCI de Chalon-sur-Saône varie cependant selon les pays. On notera qu'elle est très forte dans le pays du Chalonnais.

b/ L'intervention de la CCI dans les pays, en collaboration financière avec les collectivités locales et l'Etat

La CCI travaille en collaboration avec le **Conseil général** qui subventionne les travaux de préfiguration sur la mise en place des pays.

Elle a également obtenu le soutien financier de l'Etat dans le cadre du FIADT. Ainsi, deux subventions ont été allouées pour un montant total de 590 000 F en complément de l'aide du Conseil général.

La CCI n'a pas mobilisé les concours du Conseil régional de Bourgogne dans la mesure où ces derniers peuvent anticiper sur le financement des actions qui seront prévues dans les projets.

- ✓ Son implication dans les pays a eu un **impact sur l'organisation interne de ses services avec le renforcement de la Direction du Développement Economique et Territorial**. Cette direction transversale a la responsabilité des trois antennes de la Chambre et s'occupe des dossiers de mise en place des pays.

2/ La CCI de Narbonne à l'initiative du pays de la Narbonnaise

La CCI de Narbonne s'est fortement impliquée dans la mise en place de deux pays au sein de sa circonscription :

- le pays Corbières Minervois
- le pays de la Narbonnaise

Elle a joué tout particulièrement un rôle moteur dans l'émergence de ce dernier, en favorisant la **collaboration entre tous les acteurs locaux et la mobilisation des élus de la Narbonnaise**.

Consciente de l'enjeu de la création d'un pays de la Narbonnaise, **la CCI, en tant que structure neutre, a initié le projet en 1998 et a ainsi fédéré** autour de cette initiative deux SIVOM et une communauté de communes, soit au total 42 communes.

Le pays s'est constitué en **association de type loi 1901, dont la présidence était assurée jusqu'en juin 2000 par le Président de la CCI de Narbonne**. Depuis le mois de juillet, le président de la "commission Aménagement du territoire" de la CCI préside désormais l'Association de Promotion du Pays de la Narbonnaise. Celle-ci bénéficie de financements du Conseil général et du Conseil régional à hauteur de 80 000 F chacun, et de l'Etat à hauteur de 560 000 F dans le cadre d'une convention d'objectifs pour la mise en place du conseil de développement et la définition de la charte de développement.

La participation de la CCI s'élèvera à 80 000 F.

Actuellement, le périmètre d'étude du pays a été défini et le dossier de demande d'arrêté de ce périmètre a été transmis au préfet de région. Les 42 communes qui le composent vont travailler à l'élaboration de la charte du pays.

La CCI travaille actuellement depuis plusieurs années à la mise en place d'une base de données statistiques pour une meilleure connaissance de son territoire et du potentiel des zones industrielles.

- ✓ Ces deux témoignages d'intervention de CCI dans la mobilisation d'acteurs locaux autour de démarches de pays montrent que **les Chambres consulaires peuvent être amenées à participer à la mise en place des pays très en amont du projet**. Dans les deux cas, les CCI ont été plébiscitées par les acteurs locaux, en tant que **structures neutres capables de fédérer les différentes parties** autour d'un projet territorial commun.
- ✓ Néanmoins, il est important de rappeler que dans l'absolu, **les Chambres consulaires n'ont pas vocation à assurer la maîtrise d'œuvre administrative d'un pays**. Une fois le pays formalisé, celle-ci incombe précisément à la structure porteuse du pays prévue par la LOADDT (EPCI, syndicat mixte ou GIP).

B

L'innovation d'une méthode de partenariat pour la mise en place d'un projet de pays : le cas de la CCI des Deux-Sèvres au sein du pays de Gâtine

La CCI des Deux-Sèvres a contribué à la mobilisation des acteurs locaux au sein du pays de Gâtine. Cette initiative a été conduite lors de la **phase d'élaboration du projet de développement du pays**, avec pour objectif **la rédaction de la charte de développement durable**.

1/ Présentation du pays de Gâtine

En 1976, les communes et le Conseil général créent le SMAEG (Syndicat Mixte d'Action pour l'Expansion de la Gâtine) chargé de la mise en place de la procédure régionale des Contrats de Pays en Gâtine.

En 1995, le SMAEG devient la structure porteuse du pays de Gâtine. Aujourd'hui, **il fédère 98 communes regroupées en 9 communautés de communes et un district**.

La reconnaissance du pays de Gâtine a incité le SMAEG, en 1998, à engager la préparation du projet de territoire de la Gâtine 2000–2010.

Par le biais d'une convention, **le SMAEG en a délégué la maîtrise d'œuvre à l'ICA 79 Inter-Consulaire Action Deux-Sèvres**, structure créée en 1984 par la CCI et les Chambres de Métiers et d'Agriculture.

La CCI y a mené une expérience innovante avec l'aide d'un consultant en initiant une démarche de programmation participative pour la définition du projet de territoire du pays de Gâtine.

2/ la mise en place du projet de pays sur la base d'une méthode participative

La CCI est partie du principe que **le projet de territoire n'a de sens que s'il est porté par les Gâtinais eux-mêmes et par les partenaires**.

L'objectif de la méthode était de **favoriser le maintien, le renforcement et le développement de projets dans tous les secteurs d'activités du pays.**

a/ Les cinq étapes de la méthode participative

- 1^{ère} étape : **mobilisation des acteurs pour observer la situation et favoriser leur expression sur leur situation.** 800 constats et propositions ont été émis au cours de cette étape.
- 2^e étape : **1 journée de rassemblement autour de 7 thèmes choisis par le SMAEG**
Objectif : **amener les acteurs à établir les objectifs de leur projet de territoire au vu des propositions issues de la 1^{ère} étape.**
Les thèmes des ateliers portaient sur les actions sociales et la solidarité, le tourisme, l'habitat, le cadre de vie et les infrastructures, l'environnement, la culture et le patrimoine, l'agriculture, le développement économique et les NTIC
- 3^e étape : **programmation des actions du projet de territoire** coordonnée par le SMAEG et l'ICA 79. Elle est réalisée par 10 comités de pilotage et leurs groupes de projets sur les 10 axes d'objectifs issus de la journée de rassemblement : "identité du pays, image et communication", "observation, anticipation et innovation", "les jeunes en Gâtine", "économie, emploi et formation : entreprendre en Gâtine", "la filière agro-alimentaire", "tourisme", "environnement, paysage et agriculture", "habitat, cadre de vie et infrastructures", "maintien et accueil des populations", "culture et patrimoine".
- 4^e étape : **validation de la programmation** par le SMAEG, les structures intercommunales et les partenaires. Le projet de territoire a ensuite été présenté à l'Etat et à la Région.
- 5^e étape : **restitution par le SMAEG du projet programmé à l'ensemble des acteurs qui y ont participé.**

- ✓ Cette démarche a permis d'établir un **partenariat actif avec l'ensemble des acteurs du territoire**, en mettant en valeur le savoir des acteurs de terrain, qu'ils soient experts, spécialistes ou simples citoyens. Le projet a **pris en compte les problèmes perçus et exprimés par les acteurs du territoire** et a ainsi été réapproprié par ces derniers.

b/ Un contexte favorable de mobilisation des acteurs

Cette expérience s'appuie également sur un **contexte culturel et politique particulièrement favorable à la participation locale et au partenariat :**

- ✓ Les collectivités et les Chambres consulaires ont une expérience ancienne de travail en commun.
- ✓ L'existence d'une structuration territoriale en communauté de communes a facilité la poursuite d'une collaboration à un niveau supérieur.

3/ Le bilan de l'implication de la CCI dans la démarche pays

l'ICA 79 a mené une **évaluation de la méthode** auprès des participants. 80% d'entre eux se sont déclarés satisfaits et confiants quant à la mise en œuvre des actions définies.

La CCI s'est positionnée en tant que médiateur en apportant la méthodologie, mais également en tant qu'acteur dans certains groupes de travail.

La maîtrise d'œuvre des actions est désormais assurée par le pays. Les **chambres consulaires** ont la possibilité de passer des **conventions** avec les collectivités locales concernant la **délégation des maîtrises d'œuvre**.

Sa participation à la démarche de pays s'effectue en tant que partenaire et **prestataire de services**. La structure de son budget ne lui permet pas d'engager des actions spécifiques dans le cadre de sa mission de service public.

Dans le cadre du pays de Gâtine, la CCI souhaite garder son **rôle actuel au sein du conseil de développement**. Elle n'envisage pas de devenir membre du syndicat mixte, car cela risque de constituer pour elle une lourdeur administrative et technique.

La démarche mise en œuvre par le pays de Gâtine a été reconnue par le ministère de l'Aménagement du Territoire dans le cadre de l'**Agenda 21 local**.



L'implication des CCI de Nantes et Saint-Nazaire dans des démarches territoriales : la création de centres de services en appui aux projets de pays

Dans un souci de proximité des services aux entreprises, les CCI de Nantes et Saint-Nazaire ont mis en place, à partir de 1996, **des centres de services au sein de leur circonscription**. Peu à peu ils sont devenus, dans le cadre de la mise en place des pays, de véritables outils de **développement local pour les Chambres**.

Aujourd'hui, la circonscription de la CCI de Nantes compte 3 pays :

- le **pays de Châteaubriant** regroupant 4 communautés de communes,
- le **pays d'Ancenis** porté par une communauté de communes,
- le **pays du Vignoble Nantais** regroupant 34 communes et 3 structures à fiscalité propre et un syndicat mixte.

I/ L'inauguration des démarches territoriales au sein des CCI

En 1996, les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire mettent en place un **premier centre de services à Châteaubriant**. Cette opération, menée conjointement avec la **Chambre de Métiers de Loire-Atlantique**, est destinée à répondre aux demandes des entreprises et des collectivités locales confrontées à des difficultés économiques et à un dépeuplement progressif, en terme de proximité des services des Chambres consulaires tels que la formation, l'aide à la création-transmission d'entreprise.

a/ L'apport des CCI dans les pays :

la connaissance du lien économique entre la métropole et son arrière-pays.

Les CCI mettent en valeur les services qu'elles peuvent apporter aux collectivités locales, dans le cadre de la mise en place des pays, comme la production d'études économiques.

De plus, elles permettent de **faire le lien entre la métropole** de Nantes - Saint-Nazaire **et les pôles secondaires** du département. En effet, les problèmes dus au départ des entreprises et à la perte d'emplois permettent aux CCI de jouer un rôle pédagogique auprès des élus locaux afin de **comprendre la mobilité des entreprises et trouver des solutions de manière à anticiper les départs.**

En effet, les pôles secondaires du département apparaissent dépendants de la métropole. Les études des CCI ont montré qu'au-delà d'un certain seuil de développement des entreprises, celles-ci peuvent ne plus trouver sur place les moyens de leur développement et souhaitent bénéficier des services de la métropole.

b/ L'extension de l'expérience des centres de services

Le bilan du centre de services de Châteaubriant semble satisfaisant. Les Chambres consulaires ont participé à la mise en place d'une **Plate-Forme d'Initiative Locale** afin de relancer la dynamique de création d'entreprises.

En 1999, les CCI de Nantes et Saint-Nazaire et la Chambre de Métiers de Loire-Atlantique décident d'étendre la démarche des centres de services avec le soutien du Conseil général de Loire-Atlantique dans les villes-centres de chaque pays : Ancenis et Clisson.

Le centre de services d'Ancenis est pris en charge par les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire, tandis que celui de Clisson l'est par la Chambre de Métiers. Néanmoins, dans chaque centre, les collaborateurs agissent aussi bien pour le compte des CCI que pour celui de la Chambre de Métiers.

Le budget de fonctionnement des centres : entre 800 000 et 1 million de francs.

Deux collaborateurs sont affectés par centre : un responsable du centre chargé de l'animation et de la coordination des projets et un chargé d'accueil, de l'information et des formalités.

Les CCI disposent donc de deux formes d'intervention dans le cadre des pays :

- participation aux réunions d'élaboration de la charte de territoire,
- animation de certaines commissions économiques,
- réalisation d'un document de contribution à l'élaboration de la charte pour chaque pays.

2/ Une implication territoriale des CCI

mais en dehors des structures porteuses de pays

Les CCI de Nantes et Saint-Nazaire proposent leurs services aux pays mais ne souhaitent pas pour autant prendre part de façon systématique aux structures porteuses de pays. Elles considèrent que l'animation des pays ne constitue pas une compétence des Chambres.

Elles privilégient leur action d'appui aux collectivités locales et aux entreprises à une présence institutionnelle qu'elles jugent moins productive en matière d'initiatives locales. Elles envisagent notamment d'assurer des maîtrises d'œuvre dans les pays, par le biais de conventions avec les collectivités locales.



L'adaptation de la CCI du Loiret face à la mise en place des pays

La circonscription du Loiret bénéficie d'une expérience ancienne en matière de contrats territoriaux. La CCI du Loiret y a été systématiquement associée et a pu ainsi participer aux politiques de soutien et de restructuration du tissu économique local, en particulier en zones rurales.

L'implication de la CCI dans la mise en place des pays s'effectue en grande partie en association avec la Chambre de Métiers.

De plus, l'émergence des pays a conduit la CCI à s'interroger sur l'évolution de ses propres services afin de mieux faire face aux attentes des nouveaux territoires.

1/ La politique actuelle des contrats de pays de la région Centre

Le Pays Beauce-Gâtinais en Pithiverais a été un pays test dans le cadre de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 (*loi Pasqua*). Très tôt, le Conseil régional a impulsé une dynamique incitant les communes à se constituer en pays. Cette politique régionale est ainsi intégrée dans le contrat de plan Etat-Région dont les pays sont aussi signataires.

Le département du Loiret est aujourd'hui entièrement couvert par des pays, à l'exception des agglomérations d'Orléans et de Montargis qui font l'objet de contrats d'agglomération. Il s'agit du pays Beauce-Gâtinais en Pithiverais, pays Loire Beauce, pays du Gâtinais, pays du Giennois, pays Loiret Sologne Val Sud, et pays Forêt d'Orléans Val-de-Loire.

La CCI du Loiret a été sollicitée par les pays pour l'expertise et l'animation d'actions dans les domaines du commerce, du tourisme, de l'artisanat, la mise en place de plates-formes d'initiative locale et l'aménagement et requalification de zones d'activités.

2/ Les actions engagées par la CCI dans le cadre des pays

Beaucoup d'interventions s'effectuent avec la Chambre de Métiers, en raison de la complémentarité des actions et de la double immatriculation de certaines entreprises :

- participation à la rédaction des cahiers des charges concernant le diagnostic de territoire préalable aux opérations rurales et urbaines
- animation des opérations de restructuration du commerce dans le cadre du FISAC
- forum création-reprise d'entreprise
- participation aux groupes de travail des différents pays
- acteur important pour la mise en place des chartes d'orientation et de développement du Commerce (projet accepté dans la plupart des pays et agglomérations).

3/ L'adaptation de l'organisation de la CCI du Loiret par rapport aux pays

➤ Organisation interne :

L'émergence de nouveaux territoires tels que les pays incite aujourd'hui la CCI du Loiret à **reconsidérer son implication territoriale** : création d'une Direction du Développement et de l'Urbanisme qui regroupe deux départements : Département Aménagement Industriel et Département Commerce Tourisme Services. Concernant le Département Commerce Tourisme Services, il y a des interlocuteurs "commerce" par pays.

Sensibilisation des élus consulaires : la CCI du Loiret a désigné un élu consulaire par pays afin de représenter la Chambre au sein du comité de pilotage des pays.

➤ En externe :

- Politique d'intervention commune dans tous les pays avec politique d'interventions gratuites ou payantes.
- La CCI du Loiret a créé un véritable relationnel avec les animateurs de pays et les accompagne dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions du projet de territoire.
- La CCI du Loiret dispose d'**outils en matière d'aide à la décision des collectivités locales**. A travers l'observatoire économique du commerce et des parcs d'activités ainsi que l'expérience de ses collaborateurs, elle est en mesure d'apporter sa vision sur l'évolution du commerce au sein d'un territoire.

La CCI du Loiret a lancé un observatoire économique du commerce et des parcs d'activités qui est un outil de connaissance et de suivi du développement tant du commerce que des parcs d'activités. Cet outil permet de fournir une analyse de l'évolution de l'appareil commercial par pays.

E/ La CCI de Quimper-Cornouaille : l'implication de la Chambre dans le pays de Cornouaille correspondant à sa circonscription

Le pays de Cornouaille regroupe les 9 communautés de communes de l'arrondissement de Quimper ainsi que 2 communautés de communes extérieures.

I/ Les actions de la CCI dans le cadre du pays de Cornouaille

Consciente de l'intérêt que pouvait représenter le pays de Cornouaille englobant l'ensemble de sa circonscription, la CCI de Quimper s'est **positionnée très clairement sur sa délimitation géographique**. En accord avec les communautés de communes membres du pays, elle a **mis en place en 1998 un groupe de réflexion pour la préparation du CPER et la charte de pays**. La Chambre a ainsi animé le groupe de réflexion dans le domaine du développement économique. Le projet de charte de pays a été approuvé par le bureau du pays le 25 janvier 2001 après examen par l'ensemble de ses membres.

a/ La structuration du pays de Cornouaille : vers la constitution d'un GIP

Dans un premier temps, le pays s'est constitué en **association de type loi 1901**, regroupant au sein du bureau onze communautés de communes et trois Chambres consulaires

(CCI, Chambre de Métiers et Chambre d'Agriculture). Le Président de la CCI de Quimper assure la fonction de trésorier du bureau de l'association.

Le pays vient de recruter son directeur chargé de coordonner les animateurs mis à disposition du pays. Chaque membre du pays a passé une convention à cet effet. La CCI de Quimper a ainsi nommé un collaborateur qui travaille sur le dossier à raison d'un mois cumulé par an. Par ailleurs, la Chambre reste à disposition du pays pour des opérations plus ponctuelles relevant de son domaine de compétence.

Dans l'optique de la contractualisation, la **structuration du pays évolue aujourd'hui vers la forme du GIP de développement local dont la CCI devrait faire partie**. La nature juridique de cette structure est apparue plus souple et plus ouverte que celle du syndicat mixte. Les statuts du GIP n'ont pas encore été définis à ce jour.

b/ La mise en place du conseil de développement

Le conseil de développement a été créé et s'est réuni pour la première fois le 21 juin 2000. Sa **composition a été établie par le bureau de l'association** qui a pris le parti de n'y intégrer aucune personnalité élue (élu politique ou élu consulaire).

Ce conseil de développement regroupe 32 membres, dont 4 ressortissants de la CCI : deux dans le domaine de la pêche, un représentant du commerce et un de l'industrie.

Le pays de Cornouaille est donc en cours de mise en place. Les statuts du GIP n'ayant pas encore été définis, la CCI de Quimper ne sait pas a priori sous quelle forme elle sera amenée à participer à cette structure. Il est entendu néanmoins qu'elle **siégera au sein de son conseil d'administration**.

Afin de marquer leur attachement au pays de Cornouaille, les élus consulaires ont modifié, lors d'une assemblée générale récente, **la dénomination de la CCI qui se nomme désormais CCI de Quimper Cornouaille**.

F/ Exemple de méthodologie sur les modalités d'intervention des CCI dans la mise en place des pays en Alsace

Face à l'émergence des pays en région Alsace, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie d'Alsace a développé une méthodologie sur les modalités de participation des CCI locales dans les pays.

Elle est partie du principe que les pays interpellent les CCI comme des partenaires à part entière sur des thématiques telles que la formation, les réseaux d'entreprises, la création d'activités, la territorialisation des services publics, la politique des filières, etc.

A cette interpellation, trois niveaux de réponses sont possibles qui mettent en œuvre des outils et des modes opératoires différents. Ces niveaux ne sont ni hiérarchiques, ni successifs.

Le niveau de l'expertise territoriale (à court terme)

il permet

d'apporter aux collectivités locales une expertise économique territorialisée

il implique

Une convention avec les collectivités locales

il nécessite

De former les dirigeants à ce type d'exercice

Un partenariat avec d'autres producteurs de données (*Banque de France, CDC, INSEE, etc.*)

Un positionnement politique fort des CCI par rapport aux différents pays émergents : leader dans certains, experts pour d'autres, ou encore simplement observateurs

compétences requises

Analyse des données

Capacité de prescription

intérêt de la démarche

Meilleure connaissance des environnements de proximité des entreprises

Renforcement de la légitimité des CCI

Le niveau de la représentation économique (à moyen terme)

il permet

De participer aux prises de décision

il implique

D'introduire systématiquement des dirigeants d'entreprises locales dans les conseils de développement

il nécessite

Une organisation interne des informations des CCI permettant une analyse filière/territoire

De les mettre en relation (*ou d'utiliser les relations existantes*) avec d'autres dirigeants du même territoire pour acquérir un véritable appui local

D'apporter le soutien logistique de la CCI (*préparation des réunions, avis, expertises...*)

compétences requises

Animation territoriale

Connaissance du terrain

intérêt de la démarche

Donner un lieu d'échange et de débat aux dirigeants d'entreprises avec leurs partenaires locaux

Faire remonter vers les partenaires publics régionaux les besoins des entreprises par rapport à leur territoire

Le niveau du portage des projets		
<i>il permet</i>		
D'affirmer la présence des CCI auprès des décideurs locaux		Une forte volonté politique des CCI
<i>il implique</i>		
<i>il nécessite</i>		
De répertorier les projets en cours, potentiels ou émergents entrant dans le cadre de la politique des pays	Un conventionnement avec les partenaires publics locaux et régionaux par projets ou familles de projets	Une animation territoriale et institutionnelle au sein des CCI efficace et pérenne
<i>compétences requises</i>		
Gestion de projets		Animation territoriale
<i>intérêt de la démarche</i>		
Acquisition d'un savoir-faire sur le développement local		Participation réelle aux démarches de développement territorial

A chacun de ces niveaux correspond un panel d'actions et de réalisations possibles.

Actions à entreprendre au sein des CCI dans le cadre de la politique des pays

- Les actions ci-dessous reprennent les 10 actions énumérées dans le tableau précédent en les précisant.
- Elles mettent en place un canevas général qui se propose d'être débattu et approuvé par les chambres concernées.
- Les actions ne se succèdent pas obligatoirement dans le temps ; elles peuvent être menées en parallèle.
- Elles sont valables à la fois pour les futurs pays (loi Voynet) et pour les agglomérations qui pourraient se former (*loi Chevènement*)*.

Action ① : Recensement des possibilités d'analyse territoriale au sein des CCI

Il s'agit de mettre en commun et de formaliser au niveau régional les capacités de chacune des chambres en terme de bases de données, de données récoltées directement auprès des entreprises de manière systématique (observatoires thématiques), etc. Il faudra ensuite analyser la pertinence des informations existantes, déterminer le cas échéant les améliorations ou modifications à apporter.

*) Les procédures sont quasi identiques pour les deux types d'organisation. Il faut seulement se rappeler que les CCI ne pourront pas siéger dans les instances de décision des agglomérations car il s'agit de structures intercommunales où seuls les élus locaux pourront avoir droit de vote.

La question qu'il faut se poser pour chacune des données est de savoir si elle peut être utilisée afin d'obtenir une meilleure connaissance des pays et des besoins des entreprises au sein de ces pays : peut-on utiliser le fichier consulaire, par exemple ? Comment utiliser RACINE dans cette optique ? Les services directement en lien avec les entreprises (*formation, industrie, commerce, tourisme, etc.*) disposent-ils d'informations susceptibles d'être utilisées ?

Ce recensement est peut-être déjà effectué ou peut être fait rapidement et à peu de frais par une personne (ou un petit groupe de personnes). Il permettra notamment de déterminer les lacunes ou les difficultés d'obtention de certaines informations de manière systématique.

Il est un préalable à l'action ②.

Action ② : Partenariat technique sur l'information

Les chambres pourraient compléter astucieusement leur batterie de données en élaborant des partenariats avec des institutions disposant d'informations complémentaires ou d'outils peu utilisés dans le réseau consulaire.

Qu'il s'agisse de données d'enquêtes ou de techniques statistiques, l'action numéro ① aura déterminé les domaines où le réseau montre des faiblesses et où il serait plus judicieux de s'allier avec des organismes reconnus dans ces domaines.

Ces dispositifs n'ont pas forcément vocation à se pérenniser ou à devenir des observatoires lourds. Il s'agit bien plus de se munir des outils permettant l'analyse et servant de base à l'expertise des CCI. Le partenariat avec des organismes extérieurs reconnus pour leur savoir-faire renforcerait cette capacité d'expertise.

Action ③ : L'intervention dans les territoires

Dans beaucoup de régions, on connaît maintenant grosso-modo les pays et leur périmètre. Les CCI peuvent donc se déterminer pour chacun d'entre eux en fonction de la connaissance qu'elles en ont et des possibilités d'intervention dont elles disposent.

Quels sont les relais possibles (*clubs d'entreprises, délégués consulaires actifs, dirigeants d'entreprises motivés et intéressés, permanents connaissant bien le terrain, etc.*) ? Comment les activer et dans quels délais ?

Quelle stratégie adopter en fonction du stade de mise en œuvre du pays ? Participation au conseil de développement, à un syndicat mixte ? Elaboration d'une expertise économique sur le territoire ? Etat des contacts avec les collectivités locales concernées ?

La stratégie de chacune des chambres devra s'élaborer pays par pays en fonction de ses contraintes internes (*présence ou non de correspondants*) et des contraintes externes (*type de dispositif mis en place par les élus locaux, voire pas de dispositif*).

Ainsi plusieurs possibilités organisationnelles s'offrent à elles :

- **Etre porteuses d'un projet de pays** en organisant, souvent à la demande de l'Etat ou des élus locaux, les réunions de concertation et la mise en route de la réflexion. Ce type d'intervention est relativement lourd à gérer, mais s'avère souvent efficace

en cas de situation conflictuelle et bloquée sur le territoire (*clivages importants entre élus locaux par exemple*).

- **Apporter**, au même titre que d'autres opérateurs, **leur expertise économique en produisant une analyse territoriale et en proposant des axes d'actions**. En règle générale, ce type d'intervention permet aux CCI de faire valoir leurs compétences tout en les impliquant dans la structure porteuse du projet de pays.
- **Se cantonner à un rôle purement institutionnel en siégeant dans les instances prévues par le projet de pays**. Elles prennent alors éventuellement part aux décisions, mais **ne confortent pas pour autant leur rôle d'acteur du territoire**. A terme, ce positionnement trop limité à une représentation est risqué.
- Animer d'ores et déjà des groupes de dirigeants d'entreprises qui souhaitent s'investir dans le développement de leur territoire parallèlement aux procédures de mise en place des pays et sans lien direct pour l'instant avec ces dernières. Ce type d'action permet de **préparer les processus de concertation** à venir et de disposer de personnes motivées au bon moment.
- Etre enfin maîtres d'œuvre de certains projets à caractère économique. Elles le sont d'ailleurs déjà dans plusieurs projets actuels.

Cette liste n'est pas exhaustive et dans beaucoup de cas les actions vont se combiner (ce serait la meilleure situation). Il est ainsi possible d'imaginer qu'une CCI qui a porté entièrement un projet de pays se retire après sa mise en route et ne soit plus impliquée que par un projet économique précis qu'elle met en œuvre. Autre exemple, une CCI qui aura apporté son expertise économique pourrait siéger au conseil de développement sans forcément s'investir dans des opérations définies.

Action ④ : Choix des représentants et des correspondants

L'action sur le local ne peut s'envisager qu'à travers la **nomination d'un ou plusieurs représentants/correspondants de la CCI dans le pays** : dirigeants d'entreprises, élus ou non, délégués consulaires ou non. Ceux-ci auront une mission déterminée qui devra leur être clairement expliquée (voir action ⑤) et validée par le Bureau de la CCI concernée.

Ils seront en relation étroite avec un permanent de la chambre qui aura une fonction d'interface et d'information en interne comme en externe (voir action ⑥).

Sans une telle "personnalisation", le processus aura peu de chance de fonctionner pleinement. C'est en effet dans la proximité et la confiance que se construiront les pays. Il faut aux élus locaux porteurs des projets de pays des correspondants proches d'eux, connaissant le terrain et clairement identifiés.

Action ⑤ : Formation des dirigeants d'entreprises et des permanents

Afin de bien adapter les interventions des représentants des CCI au sein des conseils de développement ou dans les instances de décision des pays, il est nécessaire de procéder à la **formation des élus et permanents sur la notion de pays**, ses implications et les règles qu'il convient de connaître.

Cette formation peut se faire à plusieurs niveaux :

1- les élus des Chambres et chefs d'entreprises qui seront sollicités : une présentation par petits groupes des lois et du fonctionnement des pays (cela peut se faire éventuellement en interne), puis, individuellement, une rencontre avec les décideurs locaux

2 - les permanents des chambres :

→ D'une part les conseillers d'entreprises afin de leur présenter ces nouvelles dispositions et de les intéresser à des montages de projets. Il serait possible d'envisager une demi-journée sur une introduction aux pays (*l'esprit des lois, l'organisation alsacienne telle qu'elle se précise actuellement, etc.*) ; puis une demi-journée plus spécifiquement autour des projets où les conseillers d'entreprises pourraient débattre des projets en cours de montage dans leurs domaines d'activité, ou proposer de nouvelles actions entrant dans le cadre des pays. Cette deuxième demi-journée pourrait se dérouler 15 jours à un mois après la première, soit de manière transversale au sein d'une même CCI, soit de manière thématique rassemblant les CCI autour d'un même secteur d'activité (*tourisme, services, commerce, etc.*).

La meilleure option devra être débattue avec les responsables "pays" de chacune des CCI.

→ D'autre part, les permanents désignés comme les correspondants d'un pays. Il semble nécessaire qu'ils suivent une formation plus lourde (*une journée*) sur les pays et leurs implications institutionnelle et juridique. Cette formation peut être interne ou externe. En externe, elle leur permettra de rencontrer d'autres personnes soit de CCI soit d'organismes (*collectivités*) participant à la mise en place de pays. En interne, elle permettra d'affiner la connaissance du local. Il est par ailleurs envisageable d'avoir recours aux deux modes de formation de manière complémentaire.

Action ⑥ : Préparation et présence aux réunions

Compte tenu de la complexité et de la diversité des questions à traiter au sein des pays, il sera fondamental de bien préparer les réunions qu'elles soient techniques ou politiques. Les chefs d'entreprises impliqués dans ces processus doivent être autre chose que des représentants muets des Chambres. Ils doivent pouvoir intervenir aussi sur d'autres sujets proches des problématiques économiques (*logement, formation, environnement, infrastructures etc.*).

Cela suppose une forte réactivité de la part des chambres et un suivi rigoureux des dossiers. Le permanent en charge du territoire doit donc avoir du temps dédié spécifiquement. Selon les périodes et les terrains, la charge de travail peut être relativement importante.

Action ⑦ : Recensement des actions en cours d'élaboration au sein des CCI

Les CCI n'ont évidemment pas attendu les pays pour élaborer des actions de développement local. Le simple recensement de ces dernières permettra d'avoir rapidement l'état actuel de ces actions et de mesurer le degré d'implication

des chambres. La formalisation de cet inventaire sera aussi l'occasion de communiquer et de montrer que le réseau consulaire s'implique dans les territoires.

Action 8 : Elaboration de nouveaux projets

Compte tenu des analyses effectuées, de la connaissance du terrain de la part des permanents et des élus, des actions déjà en cours (*éventuellement reproductibles*), de nouveaux projets pourront être portés par les CCI au sein des pays. Les contrats de plan en ont listé quelques-uns qui ont la préférence des régions concernées et de l'Etat : PFIL, SPL, plates-formes techniques ou de formation, etc.

Action 9 : Conventonnement

Une des possibilités serait de passer une convention avec la collectivité locale qui met en place la politique des pays à un niveau global (*Conseil régional, Conseil général*) afin de s'accorder à minima sur une stratégie qui pourra être partagée par les Chambres (*quel type d'intervention par territoire ?...*).

Action 10 : Pérennisation

Les 9 actions précédentes, si elles sont menées à bien (*ou, au moins, bien enclenchées*) d'ici à la fin de l'été 2001, posent les bases de la pérennisation de l'action des Chambres dans le cadre de la politique des pays.

Celle-ci ne pourra cependant être effective que si les chambres et le réseau tout entier s'organisent pour répondre aux nouveaux besoins et pour faire vivre de nouveaux projets dans les pays et agglomérations.

NIVEAUX	OBJECTIFS	ACTIONS	EFFETS
Expertise territoriale (court terme)	Une meilleure connaissance de l'environnement de proximité des entreprises	1 Recensement des possibilités d'analyse au sein des CCI (données, compétences...)	Création d'une batterie d'indicateurs nécessaires à l'expertise
		2 Partenariats avec d'autres opérateurs	Les CCI sont des producteurs de données
	Un renforcement de la légitimité des CCI	3 Choix des territoires où une intervention est nécessaire et choix des types d'intervention	Engagement politique et correspondants bien identifiés
		4 Choix d'un ou plusieurs représentants chefs d'entreprise et de permanents en charge de la relation avec le terrain	Les CCI sont des partenaires institutionnels dans les pays
Représentation économique (moyen terme)	Donner aux dirigeants d'entreprises un lieu d'échange et de débat avec leur partenaires locaux	5 Formation à l'exercice des chefs d'entreprise (<i>et des permanents</i>)	Professionnalisation de l'intervention des chefs d'entreprises dans ces domaines
	Faire remonter les besoins des entreprises par rapport à leur territoire vers les partenaires régionaux	6 Préparation et présence des CCI aux réunions	Les CCI sont les correspondants des entreprises
		7 Recensement au sein des CCI des actions existantes ou des projets en cours d'élaboration dans les territoires	Mise en place d'actions portées par les chambres
Portage des projets (long terme)	Acquérir un savoir faire sur le développement local	8 Elaboration de nouvelles propositions d'actions et de projets économiques pour les territoires	Les CCI sont une force de propositions et d'actions
		9 Conventionnement entre les CCI et/ou l'Etat officialisant l'action des CCI dans les territoires	Reconnaissance de l'action des chambres dans les territoires
	Une participation effective aux démarches de développement territorial	10 Pérennisation de la présence des CCI sur le terrain par des actions permanentes d'animation et de formation des chefs d'entreprise	Les CCI participent pleinement au développement économique local

Conclusion

La mise en place des pays s'inscrit dans le processus actuel de renforcement des procédures territoriales. Cette évolution a pour **objectif une meilleure efficacité et une rationalisation des aides en matière d'aménagement du territoire**, ainsi que la prise en compte des revendications d'un nombre croissant d'acteurs désireux de prendre part aux décisions concernant le devenir de leur territoire.

Dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie, le développement local ne peut plus être abordé uniquement à partir d'entrées sectorielles. Il doit s'appuyer également sur **une approche transversale basée sur la définition d'un projet de développement global et intégré**.

Les Pays structurent l'offre des CCI en matière de développement économique

Les CCI, en tant que **représentants des entreprises et opérateurs du développement local**, sont amenées à s'impliquer dans la mise en place des pays. Leur présence au sein des bassins d'activité leur permettent d'avoir une vision du tissu économique local et de son évolution.

Les CCI constituent donc une **force de propositions auprès des collectivités locales** et peuvent également se positionner en tant que **maître d'ouvrage** aux différentes phases de constitution des pays.

Pour ce faire, et face à la multiplication des acteurs se réclamant du développement économique, les CCI doivent dès à présent **structurer leur offre en terme d'appui au développement local**, afin de proposer leurs services aux nouvelles collectivités et structures (*communautés de communes, agglomérations, syndicat mixte de pays etc.*) dont le développement économique constitue une compétence obligatoire.

- ✓ L'adaptation des services des CCI aux nouvelles attentes des entreprises et des collectivités locales en terme d'approche transversale s'appuie également sur une **évolution de l'organisation interne des Chambres**.
- ✓ De même, l'organisation externe des réseaux consulaires est appréciée par les ressortissants et les collectivités locales. Les **partenariats entre CCI, Chambres de Métiers et Chambres d'agriculture** permettent d'apporter des services structurés et globaux en matière de développement économique.

Les enseignements issus des expériences d'implication de CCI dans les pays

La marge de manœuvre des CCI vis à vis de leur implication dans les pays reste très étendue. Les Chambres peuvent se positionner aux différentes étapes de mise en place de ces nouveaux territoires, en fonction du contexte, propre à chaque circonscription.

A la lumière des témoignages recueillis sur le terrain, les collaborateurs des Chambres déjà impliquées dans les pays tirent aujourd'hui les premiers enseignements de leur expérience.

- ◆ **La mise en pratique de la politique des pays nécessite une évolution des mentalités et des pratiques en terme de développement local et de concertation entre les différents acteurs.** La participation des CCI dans les pays suppose avant tout la sensibilisation et la formation des ressortissants, collaborateurs et élus consulaires à la problématique des pays.
- ◆ Le principe de concertation dans la mise en place des pays n'est pas toujours facile à gérer dans les faits. Face au nombre croissant d'acteurs concernés par les pays, la difficulté est de trouver des points d'entente.
- ◆ La mobilisation des entreprises dans une démarche longue de définition du projet de développement s'avère délicate. Souvent, **les entreprises ont tendance à se démobiliser faute de réalisation des actions prévues dans le projet.**
- ◆ La mise en place des pays engendre une **évolution des "rapports de force" entre les collectivités locales.** Dans de nombreuses régions, le positionnement du Conseil régional apparaît indéniablement renforcé vis à vis des problématiques d'aménagement du territoire.

Au delà des orientations contenues dans la LOADDT, **la politique des pays est davantage amenée à s'affirmer à travers la pratique des acteurs du développement local.** A cet égard, la DATAR se montre très attentive aux différentes expériences engagées dans ce sens sur le terrain.

La présence des CCI est sollicitée sur de nombreux territoires en développement. Leurs expériences de terrain représentent une valeur ajoutée dans les projets de pays que les collectivités locales n'hésitent pas à saisir.

Les CCI peuvent donc devenir des acteurs de premier rang dans la mesure où elles prouvent leur capacité à mobiliser les moyens financiers et humains nécessaires aux nouvelles politiques impliquant le développement économique et les entreprises qu'elles représentent.