
PROJET
STRATEGIQUE DE
DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE POUR
LA COMMUNAUTE
D'AGGLOMERATION
DE L'AUXERROIS

Janvier 2014



communauté
de l'auxerrois

SOMMAIRE

PREAMBULE	4
BREF RESUME DES TRAVAUX	5
LE CADRE METHODOLOGIQUE	6
OBJET DU DOCUMENT	6
RAPPEL METHODOLOGIQUE	6
<i>LES OBJECTIFS DE LA CONSULTATION</i>	6
<i>LA METHODOLOGIE UTILISEE</i>	6
UN TERRITOIRE ISOLE ET SOUS PERFORMANT EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	8
DES CHOIX CLAIRS ET AFFIRMES POUR UNE STRATEGIE OFFENSIVE	11
EN S'IMPLIQUANT, LA CA SE FIXE UN TRIPLE ROLE DE STRATEGUE, DE COORDINATEUR ET D'OPERATEUR DE LA SDE	12
CINQ ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DIX ACTIONS PRIORITAIRES	13
ORIENTATION STRATEGIQUE N°1 :	14
ANTICIPER LES MUTATIONS ET ANIMER LES ACTEURS DU TERRITOIRE	14
ACTION N°1 : CREER UNE GOUVERNANCE ECONOMIQUE SOLIDE	14
ETAPE 1 - STRUCTURER LE PILOTAGE POLITIQUE	14
ETAPE 2 – COORDONNER LA CELLULE D'ACCUEIL SUR LE TERRITOIRE	15
ACTION N°2 : AMELIORER LA CONNAISSANCE DU TISSU ECONOMIQUE	17
ETAPE 1 – COORDINATION TERRITORIALE	17
ETAPE 2 – METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE VEILLE	17
ACTION N°3 : IDENTIFIER LES DOMAINES D'ACTIVITE PRIORITAIRES	18
ETAPE 1 – CARACTERISATION DES ACTIVITES PRIORITAIRES	18
ETAPE 2 – ANIMER LE RESEAU D'ACTEURS AUTOUR DE CES ACTIVITES	19
ETAPE 3 – POSITIONNER LE TERRITOIRE	19
ORIENTATION STRATEGIQUE N°2 :	21
ACCOMPAGNER LE PARCOURS RESIDENTIEL DES ENTREPRISES	21
ACTION N°4 : DEVELOPPER UN ACCOMPAGNEMENT COMPLET ET ADAPTE AUX BESOINS DES ENTREPRISES	21
ETAPE 1 – RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION	21
ETAPE 2 – CAPITALISER SUR L'OFFRE D'ACCUEIL DE LA PEPINIÈRE	21
ETAPE 3 – COMMUNIQUER SUR LE MARCHE DE L'EMPLOI LOCAL	22

ACTION N°5 : DEVELOPPER UNE STRATEGIE FONCIERE MAITRISEE ET OFFENSIVE	23
POUR L'ACCUEIL ET L'ANCRAGE DES ENTREPRISES	23
ETAPE 1 – AMENAGEMENT DE LA ZA D'APPOIGNY	23
ETAPE 2 - SE SAISIR AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE DE LA PREROGATIVE DU FONCIER ECONOMIQUE	23
ETAPE 3 – ELABORATION DU SCHEMA DIRECTEUR DES PARCS D'ACTIVITES	24
ETAPE 4 – ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE D'IMMOBILIER D'ENTREPRISE	24
ORIENTATION STRATEGIQUE N°3 :	26
<hr/>	
CONJUGUER ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE, PROSPECTION ECONOMIQUE ET PARTENARIATS STRATEGIQUES	26
<hr/>	
ACTION N°6 : RENDRE LE TERRITOIRE PLUS ATTRACTIF	26
POUR LES ENTREPRISES ET LES TALENTS	26
ETAPE 1 – PROSPECTER DES ENTREPRISES SUR LES DOMAINES D'ACTIVITES PRIORITAIRES	26
ETAPE 2 – DEVELOPPER UNE OFFRE EVENEMENTIELLE A VOCATION ECONOMIQUE	26
ACTION N°7 : PROPOSER UN TERRITOIRE PLUS ACCESSIBLE ET MIEUX CONNECTE	28
ETAPE 1 – ACCELERER L'INSTALLATION DU TRES HAUT DEBIT	28
ETAPE 2 – PROMOTION DE L'OFFRE AEROPORTUAIRE	29
ORIENTATION STRATEGIQUE N°4 :	30
<hr/>	
RENFORCER LA VOCATION RESIDENTIELLE ET TOURISTIQUE DU TERRITOIRE	30
<hr/>	
ACTION N°8 : FAIRE DU TOURISME UN MOTEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	30
ETAPE 1 – DEFINIR LA STRATEGIE DU DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE	30
ETAPE 2 – MONTAGE D'UN EVENEMENT CULTUREL FEDERATEUR	31
ETAPE 3 – CAPITALISER SUR LE TOURISME FLUVIAL	32
ACTION N°9 : DIVERSIFIER ET RENOUVELER L'OFFRE DE SERVICES DE PROXIMITE	33
ETAPE 1 – SOUTIEN AU SECTEUR DE L'ARTISANAT	33
ETAPE 2 – VALORISATION DES INITIATIVES CIRCUITS-COURTS	33
ETAPE 3 – MAINTIEN DE L'OFFRE COMMERCIALE DE PROXIMITE	33
ORIENTATION STRATEGIQUE N°5 :	34
<hr/>	
PROMOUVOIR L'IMAGE DU TERRITOIRE AUPRES DES CIBLES PRIORITAIRES	34
<hr/>	
ACTION N°10 : VALORISER LE TERRITOIRE	34
AUX MOYENS D' ACTIONS DE COMMUNICATION CIBLEES	34
ETAPE 1 – COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE SUR LE PROJET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	34
ETAPE 2 – PROMOTION DES SAVOIRS FAIRE ET DES ENTREPRISES MOTEURS	35
ETAPE 3 – COMMUNICATION SUR L'ACTION DE LA CA	35
CONCLUSION	36
<hr/>	

PREAMBULE

La Communauté de communes de l'auxerrois s'est transformée en Communauté d'agglomération (CA) le 1^{er} janvier 2011. Aujourd'hui composée de 21 communes, la Communauté d'agglomération de l'auxerrois a souhaité s'engager dans cette démarche ambitieuse de définition de son projet stratégique de développement économique avec un triple objectif : accélérer la dynamique du territoire pour créer la richesse nécessaire à son bon développement, renforcer son attractivité et remédier à son déficit d'image.

Le contexte de crise durable conjugué au chantier en cours sur la nouvelle répartition des compétences entre les collectivités territoriales a en effet amené la Communauté d'agglomération de l'auxerrois à se saisir de ses futures prérogatives pour définir son positionnement économique. C'est d'autant plus pertinent que le développement économique fait partie des compétences obligatoires des EPCI à fiscalité propre, dont le rôle a notamment été reconnu en matière d'aménagement, de gestion et de commercialisation des zones d'activités.

Or les compétences de la Communauté d'agglomération en matière de développement économique sont aujourd'hui relativement limitées : foncier économique, immobilier d'entreprises, soutien financier aux agences de développement au niveau départemental et régional. Faute de vision, la CA n'a pas à ce jour les moyens de jouer un rôle suffisamment moteur sur ces sujets qui se répercutent sur la perception qu'en ont les autres partenaires institutionnels.

En se fixant un cap et une stratégie de développement économique, la CA affirme son rôle, incarne sa compétence, confirme son intention de faire valoir ses véritables potentialités et se donne les moyens de mieux coordonner les actions de développement économique sur son territoire et d'impulser une nouvelle dynamique. L'attente est forte, légitime et prégnante auprès des autres partenaires qui attendent de cet exercice stratégique une impulsion nouvelle pour le territoire et ses entreprises.

La Région Bourgogne définit en ce moment sa stratégie de recherche et d'innovation pour une spécialisation intelligente (RIS3) qui a pour objectif l'identification et la mise en valeur des avantages concurrentiels propres à ses territoires. En déterminant aujourd'hui sa stratégie de développement économique (SDE), la CA de l'auxerrois se donne les moyens de faire valoir ses ambitions et de se positionner sur les axes stratégiques et les projets structurants identifiés en les intégrant aux grandes orientations stratégiques régionales. C'est une opportunité à ne pas manquer dans le cadre de la réforme territoriale en cours, qui confère aux agglomérations le rôle de relais auprès des Régions, chefs de file du développement économique.

Rappelons également que cette SDE s'inscrit dans le cadre du contrat d'agglomération de l'auxerrois signé conjointement entre l'Etat, le Conseil Régional de Bourgogne, le Conseil Général de l'Yonne et la Communauté d'agglomération de l'auxerrois, sur la période 2009-2013.

BREF RESUME DES TRAVAUX

Les travaux ont démarré par la réalisation d'un diagnostic dynamique de la situation économique du territoire sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens menés auprès des principaux acteurs socio-économiques du territoire. L'objectif principal était de problématiser les enjeux du territoire les plus prégnants pour mobiliser le plus largement possible lors de la phase de concertation.

Cette dernière a tout d'abord permis de s'accorder sur un diagnostic relativement bien partagé. Ensuite, beaucoup de propositions ont émergé au cours des ateliers thématiques qui ont permis de réfléchir collectivement au rôle de la CA vis-à-vis de ses partenaires, aux moyens de renforcer son attractivité et de valoriser ses savoir-faire, et aux activités porteuses à soutenir en priorité.

Toutes ces propositions qui se sont exprimées ont participé à nourrir la construction d'un cadre stratégique pour la CA dont l'ambition est de se fixer un cap, de faire des choix et de jouer pleinement son rôle de locomotive en matière de développement économique et de rayonnement du territoire.

La vision retenue est celle d'un territoire qui mise sur ses activités industrielles tout en renforçant l'environnement économique qui les soutient. Cela se fait grâce à une gouvernance locale efficace et resserrée autour du rôle de stratège joué par la CA et qui ne renonce pas à développer les atouts d'un territoire qui offre un cadre de vie attractif.

Ce document présente le projet stratégique de développement économique issu de ces travaux, co-construit et partagé par les acteurs du développement économique locaux impliqués tout au long de l'étude.

La stratégie proposée n'a pas pour ambition d'aboutir à la construction d'un projet trop audacieux, non réaliste, mais elle doit permettre de mettre en place certains fondamentaux du développement économique manquant à ce jour, et de s'assurer de leur bon fonctionnement afin de pouvoir se projeter à moyen et long termes.

OBJET DU DOCUMENT

Le présent document constitue le rapport final de la mission « **Etude pour une stratégie de développement économique de la Communauté d'agglomération de l'auxerrois** » en date du 12 décembre 2013, mission menée sous la responsabilité du cabinet CEIS en groupement avec PwC pour le compte de la Communauté d'agglomération de l'auxerrois. Il tient lieu également de document stratégique de référence. Ce document renvoie à l'ensemble des livrables détaillés élaborés durant la mission d'accompagnement tels que le diagnostic stratégique, les synthèses d'ateliers ou encore les documents de présentation lors des différents comités de pilotage techniques et politiques. Ces documents développent, argumentent et approfondissent les conclusions présentées dans ce rapport final.

RAPPEL METHODOLOGIQUE

Les objectifs de la consultation

Cette mission a eu pour objectifs de :

- **S'accorder collectivement sur un diagnostic partagé du territoire** et sur les grands enjeux de celui-ci dans un horizon à 20 ans ;
- Proposer **des orientations stratégiques pertinentes et prioritaires** en termes de développement filières et de nouveaux marchés pour les entreprises du tissu économique local, de choix d'outils de développement économique, de gouvernance et de compétences à mobiliser ;
- Elaborer un **plan** d'actions à court, moyen et long terme permettant la mise en œuvre opérationnelle et progressive de la stratégie de développement économique ;
- Définir un **positionnement économique singulier** permettant un marketing territorial efficace et offensif.

La méthodologie utilisée

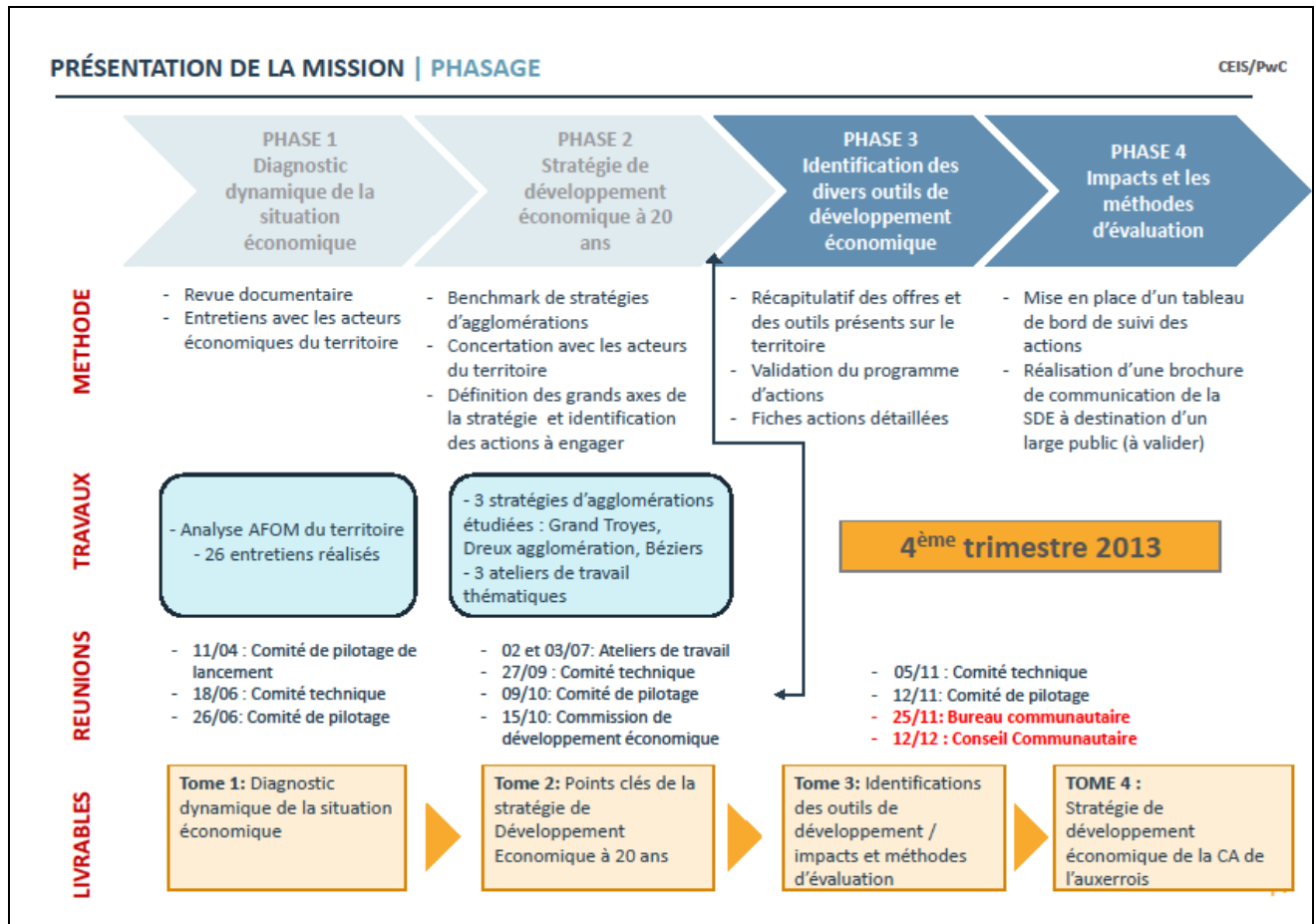
Les travaux se sont cadencés en trois phases distinctes et progressives :

Phase 1 : diagnostic territorial qui a abouti à un état des lieux approfondi du territoire mettant en exergue les enjeux prioritaires ;

Phase 2 : concertation avec la tenue de 3 ateliers thématiques couvrants tous les aspects du développement économique ;

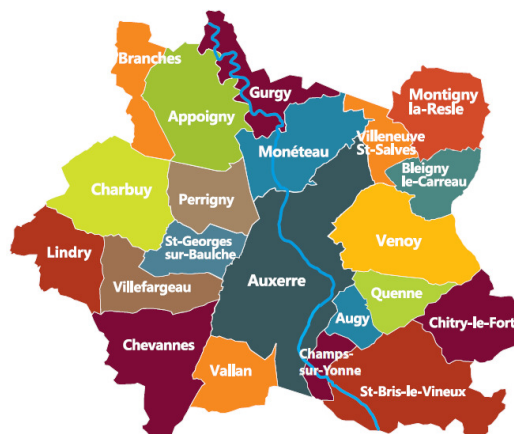
Phase 3 : élaboration du cadre stratégique et des fiches actions associées, incluant l'outil d'évaluation et de suivi.

Méthodologie de l'approche CEIS



Un territoire isolé et sous performant en matière de développement économique

Composée de 21 communes étendues sur une surface d'environ 350 km², la Communauté d'agglomération de l'auxerrois, agglomération de taille moyenne, est le **premier pôle urbain du département**. Elle occupe une position centrale dans l'Yonne et jouit d'un rayonnement sur tout le département. Pourtant cette **position géographique privilégiée ne lui profite pas suffisamment** à ce jour.



En effet, le territoire **reste peu ouvert et ne capte pas assez les flux le traversant** alors même qu'il est situé sur un axe de liaison stratégique, entre Paris et Lyon, avec une bonne desserte autoroutière (2 sorties pour Auxerre sur l'A6) qui génère des flux importants de personnes et de marchandises et lui offre l'accès à un large bassin de clients et d'actifs.

L'enjeu premier pour le territoire consiste à se donner les moyens de pallier à ce déficit d'attractivité pour tenter de mieux s'insérer dans la dynamique francilienne, premier bassin d'activité européen.

Le premier levier de cette ambition passe par l'amélioration des infrastructures de transports physiques et virtuelles qui desservent son territoire. Le défi de la fibre optique à horizon 2020 est de ce point de vue critique pour lui permettre de rester connecté.

En outre, la CA de l'auxerrois ne s'appuie pas suffisamment sur les complémentarités qu'elle pourrait développer avec les pôles voisins, dans des réseaux de courte (Sens, Avallon) et moyenne (Dijon, Paris et Ile-de-France) portées. Pourtant, l'avenir des pôles urbains intermédiaires se joue bien dans leur capacité à s'insérer dans une dynamique de mise en réseau. **La CA doit impérativement capitaliser sur le potentiel dont elle dispose pour s'intégrer à cette dynamique et ainsi « rester connectée ».**

Le second enjeu est celui des talents et de la jeunesse.

En effet, le territoire ne parvient pas à attirer de manière suffisante des jeunes actifs et des cadres aux compétences pointues nécessaires au développement des entreprises du territoire. Cela se traduit notamment par une diminution de la fréquentation des commerces de proximité en centre-ville, une faiblesse de l'offre culturelle et de loisirs pour les jeunes... Le vieillissement de la population nuit également à l'attractivité du territoire qui peine à trouver des repreneurs pour ses entreprises (seulement 80 entreprises transmises sur 401 radiations entre 2008 et 2012).

Pour redynamiser ce profil démographique, la CA doit saisir toutes les opportunités pour engager des actions spécifiques susceptibles de donner envie aux jeunes de venir étudier ou travailler dans l'Auxerrois (adaptation des offres de formations et d'hébergements, animations culturelles...), d'apporter un soutien au développement d'activités de services aux personnes âgées et de monter des partenariats spécifiques pour informer et accompagner les chefs d'entreprises « sur le départ ».

Cette question des talents est indissociable de la question de la formation. Il est en effet indispensable que la CA s'engage pour soutenir l'amélioration de l'offre de formation afin de l'adapter aux besoins des entreprises locales et de favoriser la montée en gamme des compétences disponibles sur le territoire. Aujourd'hui cette offre n'est pas suffisamment ancrée sur les besoins des entreprises qui se heurtent à des problèmes de recrutement. Sont concernés les profils techniques spécifiques (soudeurs, menuisiers,...) ainsi que les cadres de haut niveau (ingénieurs, informaticiens, export...), et sont par conséquent souvent recrutés à l'étranger. Cette faiblesse des formations supérieures participe également à la fuite des étudiants vers d'autres pôles universitaires plus importants. Ainsi, l'ouverture prochaine d'un département de génie civil à l'IUT en septembre 2014, le rapprochement avec l'Université de Franche-Comté ou le projet de partenariat avec une école d'ingénieur francilienne sont autant d'actions que la CA de l'auxerrois se doit de soutenir et d'encourager.

Diffus, peu spécialisé et fortement confronté à la crise, le tissu industriel n'est ni visible ni lisible. **L'enjeu économique pour la CA est d'accompagner sa structuration pour créer et consolider des écosystèmes susceptibles de générer des effets d'entraînement et de la valeur.**

Le tissu économique de l'auxerrois, composé en majorité de TPE et de PME (90% des entreprises ont moins de 10 salariés), se caractérise par une prédominance des secteurs de l'économie résidentielle (environ ¾ des emplois) moins sensibles aux effets de la crise. Certes, cette absence de spécialisation industrielle joue un rôle d'« amortisseur » mais constitue à terme un handicap pour le développement du territoire. En effet, la méconnaissance des savoir-faire, des activités et des compétences ne permettent pas de consolider des écosystèmes industriels et de créer des dynamiques collectives vertueuses. Il existe pourtant quelques entreprises moteurs aux savoir-faire uniques et innovants (mécatronique, construction de véhicules mécano-soudés) susceptibles de jouer le rôle de locomotives pour le reste du tissu économique.

Mais encore faut-il avoir les capacités foncières d'accueillir de nouvelles entreprises, ce qui n'est plus le cas pour le territoire de la CA qui souffre d'un déficit de foncier économique immédiatement disponible. A cela s'ajoute le fait que la chaîne d'accompagnement du parcours résidentiel des entreprises est incomplète. Faute de structures intermédiaires (hôtel d'entreprises et bâtiment relais), celles-ci restent trop longtemps en pépinière, ce qui freine le renouvellement du vivier de création d'entreprises. Enfin, le curseur de l'intérêt communautaire fixé à 50 hectares, le manque de coordination entre les acteurs et la multiplicité des stratégies foncières potentiellement concurrentes freinent l'émergence d'une vision commune à l'échelle du territoire auxerrois élargi sur l'offre à construire et les activités à développer. **La CA de l'auxerrois doit incarner sa compétence en s'affirmant comme le chef de file de la stratégie foncière économique auxerroise et se positionner sur l'offre à développer et les activités à accueillir en priorité.**

Le manque de coordination des acteurs du développement économique ne se traduit pas uniquement en matière de foncier économique.

En effet, si l'ensemble de ces acteurs affichent un fort volontarisme en faveur du développement économique, **la gouvernance économique territoriale manque cruellement de coordination et de vision de long terme.**

L'agglomération peine à trouver sa place, entre la Région, dont les grandes orientations stratégiques privilégient la Côte-d'Or et la Saône-et-Loire, et le Département via l'intervention de ses agences et de la CCI notamment.

Pour finir, la CA de l'auxerrois doit se construire une image et un discours pour pallier à son déficit d'image et de visibilité, en capitalisant notamment sur la qualité de vie remarquable, entre ville et campagne, sur la proximité de la région parisienne et sur son tissu d'activités et de savoir-faire distinctifs.

Des choix clairs et affirmés pour une stratégie offensive

Le projet de développement économique élaboré par la CA de l'auxerrois s'appuie sur des choix qui guident les orientations stratégiques retenues :

- Le **choix de l'économie productive** qui suppose de soutenir et de renforcer en priorité l'activité productive, sans laquelle l'économie des services ne peut que s'atrophier.
- Le **choix de l'accueil, de l'ouverture et des talents** qui impose de développer des conditions d'accueil plus attractives pour les entreprises, les talents, les étudiants et les touristes en jouant la carte des partenariats dans des réseaux de villes.
- Le **choix de la qualité de vie** en la plaçant au cœur de l'attractivité du territoire.
- Le **choix du collaboratif** qui commande de mobiliser les acteurs clés (entreprises et institutionnels) et de coordonner leurs actions pour dynamiser le territoire et conduire la mise en œuvre du projet stratégique.

Ce projet doit ainsi permettre au territoire, trop souvent caractérisé comme isolé, de s'ouvrir vers l'extérieur et de réussir à enfin tirer les bénéfices des flux importants le traversant.

Il place le tissu d'entreprises, caractérisé par un ensemble de PME / PMI dynamiques, au cœur de son dispositif de création de valeur pour créer les emplois de demain.

Enfin, il fait de la valorisation de la qualité de vie du territoire un axe majeur de son développement, notamment à travers le renforcement de l'offre touristique et des services de proximité.

En s'impliquant, la CA se fixe un triple rôle de stratège, de coordinateur et d'opérateur de la SDE

La CA définit un cadre d'intervention et se fixe des objectifs rapidement opérationnels qui s'inscrivent dans le sillage des orientations régionales définies dans le cadre de la nouvelle Stratégie Régionale de Développement Economique et d'Innovation.

Les objectifs fixés par la stratégie le sont en particulier en matière :

- d'activités cibles ;
- de soutien aux entreprises ;
- d'immobilier d'entreprises ;
- de formation ;
- de tourisme ;
- de communication et d'animation économique.

Ce qui signifie que la stratégie implique l'ensemble des partenaires. Autrement dit, la CA joue vis-à-vis de ces partenaires, un rôle de stratège pour son territoire, coordonne par ailleurs les actions engagées par les uns et les autres pour éviter les duplications inutiles et renforcer, lorsque cela est nécessaire, les initiatives qui s'inscrivent dans le présent cadre stratégique. En outre, elle opère directement les dispositifs critiques qui lui permettront à la fois de développer son expertise et de consolider sa légitimité et crédibilité vis-à-vis des partenaires et des entreprises présentes sur le territoire.

D'autre part, afin de s'assurer que les objectifs fixés seront atteints, la CA, qui pilotera elle-même une grande partie des actions, devra en parallèle veiller à la bonne coordination de l'action des différents acteurs de l'accompagnement aux entreprises. Il s'agit d'impliquer l'ensemble des acteurs mais aussi d'avoir une articulation souple et transparente entre les différentes actions et dispositifs.

La CA doit également jouer le rôle de catalyseur de l'information afin d'améliorer sa circulation entre les acteurs du développement économique et les entreprises, et de rendre plus lisible l'offre disponible sur le territoire.

En se dotant d'une vision stratégique, la CA de l'auxerrois entend pleinement exercer son rôle de stratège en coordination avec la Région Bourgogne et l'ensemble des acteurs locaux.

Pour porter ce projet et mener à bien cette mission, il est important de préciser que l'implication des élus communautaires est indispensable.

Cinq orientations stratégiques et DIX actions prioritaires

*La CA de l'auxerrois a retenu **cinq grandes orientations stratégiques** pour incarner sa stratégie de développement économique.*

Certaines de ces orientations pourront être portées par la CA et d'autres par l'ensemble des acteurs institutionnels du développement économique. Cela dépendra de leurs prérogatives, leurs périmètres d'interventions, leurs compétences ou leurs moyens propres.

La bonne connaissance des acteurs qui forment le tissu économique et la capacité d'anticipation des mutations à venir sont deux conditions préalables indispensables pour se positionner efficacement sur le champ du développement économique. La CA se doit d'être à l'écoute des entreprises et de leur actualité pour identifier leurs besoins, y répondre et anticiper les signaux faibles de risques ou plus positivement l'émergence d'activités nouvelles. Cette connaissance fine de l'activité économique de son territoire se traduit non seulement par le suivi d'indicateurs mais aussi par une présence forte sur le terrain auprès des chefs d'entreprises. Il appartient ensuite à la CA de discerner entre les différentes opportunités qui se présentent pour choisir de soutenir une ou plusieurs dynamiques collectives émergentes et d'animer celles-ci autour des leaders du territoire.

La question du renforcement de l'ancrage des entreprises est au cœur du projet de développement économique d'un territoire. Afin d'y contribuer activement, la CA doit leur offrir des conditions d'accueil remarquables via une offre de services adaptée, régulièrement mise à jour. Pour parvenir à accompagner les entreprises tout au long de leur cycle de vie, il est impératif que la CA ait une plus grande maîtrise du foncier, qu'elle soit identifiée comme l'un des principaux pilotes de l'animation de l'offre d'accueil et qu'elle coordonne l'action des différents acteurs impliqués.

Ainsi, la vocation résidentielle et touristique du territoire doit être renforcée et considérée par la CA comme un moteur essentiel du développement économique en misant principalement sur le cadre de vie et les services de proximité.

Enfin, la construction d'une image forte, plus visible, pour mobiliser les forces vives du territoire et en attirer de nouvelles, fait défaut au territoire de la CA. Aujourd'hui, elle doit être mise au cœur des préoccupations de l'agglomération. Il s'agit donc d'engager une démarche de marketing territorial destinée à améliorer l'image du territoire.

La mise en œuvre de ces cinq orientations stratégiques, socles du projet de développement économique de la CA, ne pourra être réalisée sans la mobilisation d'une équipe solide, au sein de laquelle les tâches seront clairement réparties en fonction des actions à engager et des objectifs à atteindre.

ORIENTATION STRATEGIQUE N°1 :

Anticiper les mutations et animer les acteurs du territoire

C'est la connaissance et le suivi précis de l'évolution du tissu économique du territoire qui place la CA en position de stratège et coordinateur des actions de développement économique sur le territoire.

Cette meilleure connaissance du tissu économique permettra à la CA de disposer des données nécessaires pour faire ses choix en termes d'activités stratégiques, de mieux coordonner l'animation des acteurs économiques et de soutenir les projets collaboratifs créateurs de valeurs et pertinents pour le territoire.

Les dynamiques collectives, peu répandues sur l'auxerrois, sont essentielles pour renforcer la visibilité des entreprises et leurs savoir-faire. Il est donc naturel pour la CA, dont c'est la compétence, de se positionner comme le catalyseur et l'animateur de ces dynamiques collectives. Parce que la CA n'agit pas seule, il est indispensable pour y parvenir de disposer d'une gouvernance économique efficace.

Le développement de projets collaboratifs dans quelques domaines spécifiques que ce soit doit permettre d'initier et/ou d'optimiser le partage des ressources, de développer des savoir-faire complémentaires, de prospecter de nouveaux marchés et de nouer des partenariats territoriaux stratégiques, absolument nécessaires pour faciliter l'accès aux marchés pour les entreprises et attirer de nouveaux talents.

Les actions décrites ci-après sont séquencées en plusieurs étapes pour en faciliter l'appropriation et la mise en œuvre.

ACTION N°1 : CREER UNE GOUVERNANCE ECONOMIQUE SOLIDE

Etape 1 - Structurer le pilotage politique

La structuration du pilotage politique est essentielle car elle donne du sens aux actions mises en œuvre et fixe l'ambition à atteindre. Il est donc important de constituer un comité de pilotage élargi des acteurs parties prenantes de la démarche, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des actions de développement économique actives sur le territoire. Les structures impliquées doivent y siéger avec leur représentant politique. Les structures représentées lors du comité de pilotage de la mission pourraient servir de premier socle de pilotage politique.

L'organisation de 3 réunions du comité politique par an pour coordonner et suivre l'implémentation de la SDE permettra de faire vivre cette structure et d'ancrer les acteurs concernés dans la démarche.

En parallèle et en lien avec les réunions du comité politique, la CA doit associer la sphère privée en organisant des rencontres récurrentes, a minima semestrielles, entre les élus et les représentants des 20 à 30 principales entreprises du territoire. Cela permettra d'entretenir un contact permanent pour maintenir la relation de confiance, de faire remonter leurs besoins et d'échanger de manière informelle sur les projets à venir. Pour mener à bien cette démarche, la CA constituera un fichier de ces entreprises clés par domaines prioritaires et par taille. C'est un des fichiers qui devra être maintenu de manière régulière dans le cadre de l'action de veille (Action n°2).

Etape 2 – Coordonner la cellule d'accueil sur le territoire

En lien avec la gouvernance économique, l'accueil de nouveaux projets doit être pris en charge par la CA pour se positionner en amont de toutes les nouvelles opportunités et maîtriser le message délivré aux porteurs de projets. En effet, la CA doit apparaître comme le référent pour l'accueil des entreprises et des salariés en mettant en place un suivi personnalisé en lien avec les autres acteurs concernés. Elle entend jouer un rôle de coordinateur de l'offre d'accueil pour orienter et accompagner les porteurs de projets de développement sur le territoire.

Le mode opérationnel consiste à structurer une « cellule d'accueil », gérée de façon partenariale mais dont la coordination serait assurée par la CA, afin de rationaliser les moyens et les dispositifs d'accueil existants, en assurant la diffusion de l'information à travers tout le réseau, notamment via l'outil de pilotage politique. Les projets continueront d'être accueillis par divers acteurs du territoire en fonction des opportunités mais la coordination globale remontera à la CA. En effet, l'idée de la cellule d'accueil consiste à faire remonter les projets de plus grande envergure vers le comité de pilotage élargi porté par la CA. Pour cela, celle-ci doit fonctionner comme un réseau qui fait remonter les projets reçus par les différents partenaires au moment de la préparation technique du comité politique. C'est au sein de cette instance que seront réparties les rôles et les ressources à consacrer aux projets selon leur importance et leurs spécificités pour garantir le meilleur accueil et harmoniser le message vis-à-vis des porteurs.

L'information sur l'implantation de nouveaux projets potentiels sera de cette façon plus facilement partagée et les porteurs de projets mieux accompagnés dans leurs démarches. Cette cellule dont les ressources sont distribuées en réseau entre les partenaires prendra également en charge l'accompagnement de l'accueil des nouveaux salariés qui viennent s'installer sur le territoire.

Mais avant de démarrer la structuration de cette cellule, un état des lieux des offres et dispositifs proposés à ce jour par l'ensemble des acteurs doit être réalisé pour mutualiser les efforts et éviter les redondances. Cet état des lieux doit aussi avoir pour objectif d'évaluer la performance globale de l'ensemble des dispositifs disponibles. En le croisant avec les besoins des porteurs de projet, cette évaluation permettra d'apprécier les pistes d'amélioration. La cellule d'accueil devra veiller en continu à l'adéquation entre les besoins des entreprises et porteurs de projets, et les offres disponibles.

D'autre part, la CA doit s'impliquer dans la mutualisation et la montée en gamme des services proposés aux entreprises pour les structurer autour d'une véritable offre opérationnelle : présentation et aide au choix des aides, accompagnement au montage de dossiers,... Pour communiquer sur cette offre, un « kit d'accueil » à destination des porteurs de projets devra être réalisé. Les informations contenues dans ce kit seront précises et concrètes. La différenciation doit se faire sur la nature des services offerts et sur leur qualité.



ACTION N°2 : AMELIORER LA CONNAISSANCE DU TISSU ECONOMIQUE

Etape 1 – Coordination territoriale

La CA doit être le coordinateur des actions de l'ensemble des acteurs du développement économique de l'auxerrois. Afin de promouvoir son positionnement et de faire valoir sa stratégie, la CA doit participer aux actions collectives de développement économique menées en lien avec la Région, le Département ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs institutionnels impliqués.

Une plus grande implication dans ces actions lui permettra d'avoir une meilleure connaissance des dispositifs disponibles à mobiliser et vers lesquels orienter les entreprises du territoire.

Etape 2 – Mettre en place un dispositif de veille

Pour maîtriser l'information stratégique relative aux performances de son tissu économique, la CA doit piloter la mise en place d'un dispositif de suivi de l'actualité de son tissu économique. L'objectif est de collecter l'information pour disposer des indicateurs lui permettant d'influer sur ses choix. Il faut ensuite traiter et diffuser cette information auprès des autres acteurs du développement économique et des entreprises.

Le développement d'un dispositif partagé de veille stratégique et technologique est indispensable pour améliorer la connaissance des problématiques des entreprises clés du territoire et positionner son offre.

Le dispositif de veille pourra en premier lieu se concentrer sur le suivi de l'actualité des comptes clés issus des trois secteurs d'activités prioritaires d'ores et déjà identifiés (voir action n°3), mais il ne devra pas s'y limiter. Le suivi de l'activité doit se faire en conjuguant les données microéconomiques et macroéconomiques au niveau du territoire et des marchés d'avenir sur lesquels elle souhaite focaliser son action.

Une fois ce dispositif mis en place et éprouvé, il pourra ensuite donner lieu à la structuration d'une offre à destination des entreprises locales en leur proposant par exemple l'adhésion à un bulletin de conjoncture mensuelle et de veille concurrentielle sur des marchés spécifiques.

La réalisation d'une cartographie des entreprises de l'auxerrois est également essentielle pour améliorer la connaissance du tissu économique. Si cette cartographie devra indiquer le degré de relation entre les entreprises elles-mêmes, elle devra aussi indiquer les relations entre les entreprises et les centres de recherche, les universités, etc... selon une approche par la chaîne de valeur, afin d'identifier les lacunes et les manques à combler. Les relations donneurs d'ordres et sous-traitants devront également être caractérisées pour suivre la dynamique globale de ce type d'écosystèmes sur le territoire (signaux faibles de risques, opportunités à saisir, rapprochement d'entreprises à favoriser...).

ACTION N°3 : IDENTIFIER LES DOMAINES D'ACTIVITE PRIORITAIRES

Pour prioriser ses choix, il est non seulement indispensable que la CA se donne les moyens d'améliorer sa connaissance de son tissu économique local mais qu'elle se place également en capacité à détecter les marchés d'avenir et les activités émergentes. Une fois les activités clés détectées, la CA devra s'engager concrètement, en partenariat avec les acteurs locaux, pour en accélérer le développement et la structuration afin de soutenir l'émergence de leaders au niveau local.

Cependant, il n'existe pas sur le territoire de l'auxerrois de filières matures et structurantes au sens strict du terme. L'idée ici est donc de partir des activités ayant un minimum d'impact sur le territoire pour les aider à mieux s'ancrer et ensuite être en mesure d'en développer de nouvelles, potentiellement à plus forte valeur ajoutée, en particulier sur des secteurs émergents.

Dans le cadre de l'analyse conduite au cours de l'élaboration de la SDE, trois domaines ont été identifiés comme porteurs et bénéficiant d'une dynamique d'acteurs prometteuse: la mécatronique, les véhicules mécano-soudés ainsi que l'agroalimentaire avec une focalisation plus précise autour de la filière viti-viniculture.

Il convient également de porter une attention particulière à la filière artisanale, levier important du développement économique sur le territoire.

Etape 1 – Caractérisation des activités prioritaires

Afin de maintenir et d'enrichir la liste restreinte de domaines d'activités à soutenir en priorité, l'ensemble des parties prenantes doit pouvoir apporter des données objectives nécessaires à la décision.

La caractérisation passe par la collecte des données du marché et des compétences et atouts territoriaux pour chaque secteur d'activité concerné (nombre d'entreprises - donneurs d'ordres et sous-traitants concernés, chiffres d'affaire, nombre d'emplois, marchés potentiels...).

Ce travail devra également être réalisé sur les secteurs identifiés comme émergents sur le territoire de l'auxerrois (circuits courts, secteur des TIC, l'univers du son, packaging, construction navale, bois et chanvre) ainsi que sur la filière artisanale. Une action est actuellement en cours de validation pour caractériser le poids et les besoins des acteurs de l'artisanat sur le territoire.

A l'issue d'un premier travail de caractérisation, il convient de réunir les acteurs publics et privés concernés pour confronter leur vision du marché, valider la réalité des potentiels et calibrer les besoins des entreprises pour accélérer leur développement.

Après ce premier travail d'instruction et de concertation, l'instance de gouvernance économique politique doit être en mesure de statuer sur une priorité thématique, caractérisée par les indicateurs qualitatifs et quantitatifs suivants associés à des critères de mise en œuvre:

- une liste d'entreprises de taille variable mais également la présence d'un leadership et d'une vision,

- un volume d'affaires existant et à capter pour les entreprises concernées,
- la croissance des marchés (en national, européen et international),
- les spécifications d'une gouvernance efficiente existante ou à construire,
- le chiffrage des besoins en soutien public.

Une fois les choix arrêtés, des indicateurs de suivi permettront de suivre l'impact de l'action publique.

Etape 2 – Animer le réseau d'acteurs autour de ces activités

L'animation physique des réseaux d'acteurs (ou toute autre forme de regroupement d'acteurs, soit existante soit à créer) autour des activités cibles a pour objectif d'accélérer leur développement. Il s'agit ici d'animer des dynamiques d'acteurs éventuellement via un club d'entreprises par domaine ou par zone d'activités, si cela est pertinent.

Ce processus d'animation, outillé par exemple par une plateforme collaborative ou des rencontres thématiques, sera nourri par la veille continue mise en place dans le cadre de l'action précédente. L'objectif de cette démarche est de faire « vivre » un réseau d'entreprises, pour susciter ou créer des dynamiques collectives autour des marchés identifiés comme ayant un fort potentiel pour le territoire (ex : montage de dossiers de cluster), et donner de la visibilité aux entreprises leaders.

Ces actions d'animation et de veille doivent le plus possible être mutualisées et les ressources partagées entre les différents pilotes. Aussi, les dynamiques déjà portées doivent être soutenues. Concrètement, une ressource interne à la CA devra prendre en charge le pilotage de l'animation qui pourrait se faire par domaine (ex : processus MAB) selon le positionnement des différents acteurs. La CA doit également se présenter comme l'interlocuteur unique de ces acteurs, susceptible soit de répondre à leurs besoins, soit de les orienter vers le bon « partenaire » ou les dispositifs existants (dont réseaux de financement).

La CCI porte actuellement la dynamique autour de la grappe MAB qui a vocation à être soutenue. En effet, elle a identifié plusieurs projets structurants pour les entreprises dont le développement d'une plateforme d'application pour favoriser les phases de tests (MAB/structures mécano-soudées mobiles).

Dans cet état d'esprit de focalisation des efforts sur quelques thématiques, il paraît pertinent au niveau de la gouvernance économique politique de réorienter une partie des crédits alloués aux plans de revitalisation des sites industriels en faveur du soutien aux dynamiques collectives liées aux activités prioritaires.

Etape 3 – Positionner le territoire

Afin de positionner l'action de la CA, un benchmark du positionnement d'autres territoires sur les domaines priorités doit être effectué. Ce benchmark poursuit deux finalités : concurrence et complémentarité.

Les actions de rapprochement (complémentarité) visent à renforcer la visibilité du territoire grâce à la mise en place de conventions, voire de contrats interterritoriaux de coopération sur des produits ou services précis qui viendront conforter la lisibilité des activités du territoire. Ces coopérations pourront se faire avec des entreprises, des clusters, des pôles d'excellence, des centres de recherche mais aussi au niveau institutionnel (Etat, Région, Département).

Il est impératif de s'ouvrir pour développer les relations économiques hors du territoire, notamment via la collaboration avec des pôles économiques voisins. Ces partenariats territoriaux stratégiques doivent également permettre à la CA de s'appuyer sur des démarches et compétences complémentaires sur les secteurs identifiés, avec pour objectif d'atteindre à terme la masse critique.

Enfin, en mettant en place cette dynamique d'ouverture, les actions de communication, de promotion et de prospection des secteurs choisis pourront être mutualisées, amplifiées, et leur impact décuplé.



ORIENTATION STRATEGIQUE N°2 :

Accompagner le parcours résidentiel des entreprises

ACTION N°4 : DEVELOPPER UN ACCOMPAGNEMENT COMPLET ET ADAPTE AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Etape 1 – Renforcement de l’offre de formation

La CA doit s’engager, avec ses partenaires, pour une meilleure adéquation des besoins des entreprises issues des domaines d’activités cibles et de l’offre de formation proposée sur le territoire. Ainsi, afin de détecter ses besoins en termes de compétences, la CA pourrait soutenir le lancement d’une étude spécifique. Il s’agit, sur la base de la cartographie des entreprises des domaines prioritaires, d’engager une campagne d’entretiens pour collecter les besoins. Il est important de réaliser les entretiens et le recensement en adoptant une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L’étude de l’offre de compétences doit ainsi prévoir une dimension prospective et prendre en compte le temps de formation des apprenants et des enseignants afin de bien anticiper et gérer le décalage entre l’éclosion du besoin et la capacité du territoire à y répondre. Cette étude devra effectuer un focus sur les recrutements de profils spécifiques de haut niveau à réaliser en coordination avec la maison de l’emploi. Les ressources pourront être mutualisées dans le cadre de la gouvernance économique politique.

En parallèle, il est indispensable de mieux communiquer sur l’offre existante (formations et emplois) auprès des entreprises, auprès des étudiants et jeunes diplômés. L’organisation de journées portes ouvertes par les entreprises de ces secteurs, soutenues par la CA et ses partenaires, permettrait de sensibiliser les étudiants / jeunes diplômés aux activités existantes sur leur territoire et de faire-valoir leur formation. La communication sur l’offre peut s’incarner par diverses formes comme un portail spécifique d’information sur Internet, une newsletter « spéciale formations » à destination des entreprises, la création de bourses de stages attractives ou divers événements de promotion pour connecter les offres et les besoins. A noter que l’offre de formations en alternance, reconnue comme de bonne qualité, doit sensiblement être valorisée et rendue plus visible.

Etape 2 – Capitaliser sur l’offre d’accueil de la pépinière

Créée en 1989, la pépinière d’entreprises de l’auxerrois propose 7000 m² d’ateliers et 1350 m² de bureaux dont les bâtiments sont aujourd’hui vieillissants et moins attractifs. Ces locaux sont pourtant essentiels, car rares, pour accueillir les porteurs de projets d’entreprises et renforcer l’attractivité du territoire. Ainsi, afin de capitaliser sur cette offre d’accueil et de conserver un bon niveau d’accueil, la CA doit s’engager dans le financement des travaux de rénovation des bâtiments anciens. Des espaces dédiés aux projets collaboratifs pourraient être aménagés pour rendre plus visible les domaines d’activités prioritaires et offrir des services en soutien à l’animation.

Le renforcement de l'attractivité de la pépinière passe également par l'accélération du déploiement de la FTTO sur site. La CA doit parallèlement s'assurer que les tarifs proposés aux entreprises ne soient pas trop élevés. Elle a aussi un rôle à jouer aux côtés de ses partenaires pour promouvoir la pépinière auprès des porteurs de projets et créateurs d'entreprises.

Enfin, pour que la CA puisse s'impliquer plus fortement dans l'exploitation et la promotion de l'offre de la pépinière, il conviendrait d'engager une réflexion relative à l'ouverture de son pilotage, aujourd'hui pris en charge exclusivement par la CCI.



Etape 3 – Communiquer sur le marché de l'emploi local

Une partie importante des entreprises locales éprouvent des difficultés à recruter des profils qui correspondent exactement à leurs besoins. Afin de valoriser l'offre disponible, une base de données (ou plateforme) régulièrement actualisée recensant l'ensemble des offres d'emplois disponibles sur le territoire de l'auxerrois pourrait être créée.

Au sein de cette base, un espace spécifique pourra être réservé aux conjoints des nouveaux salariés du territoire pour qu'ils puissent y déposer leurs CV et pour que les entreprises acceptant de recevoir ces profils en priorité puissent y déposer leurs offres. L'objectif est de les aider à trouver plus rapidement un emploi et, à terme, d'améliorer les conditions d'accueil des nouveaux salariés et de leurs familles.

Enfin, une communication spécifique auprès des étudiants est à engager, notamment via les outils proposés dans l'étape 1, pour les motiver à trouver un emploi sur le territoire et limiter le phénomène de « fuite des jeunes » vers les territoires voisins.

ACTION N°5 : DEVELOPPER UNE STRATEGIE FONCIERE MAITRISEE ET OFFENSIVE POUR L'ACCUEIL ET L'ANCRAGE DES ENTREPRISES

Contrairement à de nombreux pôles voisins, les réserves foncières disponibles à ce jour sur les communes de l'auxerrois ne permettent pas le développement d'importants projets d'entreprises, ce qui pénalise fortement l'attractivité du territoire.

Il convient d'élaborer une stratégie unifiée et partagée entre les acteurs, en matière de foncier et d'immobilier d'entreprises, stratégie dont la CA doit être le pilote.

Elle doit notamment se donner les moyens de développer l'existant et de détecter des réserves foncières rapidement disponibles afin de promouvoir une offre foncière et immobilière attractive qui devra être assortie d'équipements adéquats (tels que l'accès au très haut débit).

Etape 1 – Aménagement de la ZA d'Appoigny

Les démarches concernant l'aménagement de la zone d'activités d'Appoigny doivent être accélérées pour une exploitation rapide de cette zone qui offrira une quarantaine d'hectares de terrains commercialisables.

Afin de déterminer le profil des entreprises à accueillir en priorité sur le site, une étude sur l'adéquation « spécificités de l'offre foncière vs besoins » doit être engagée.

Cette réflexion devra aussi répondre à l'éventuelle pertinence d'une organisation par thématique de toute ou partie de la zone, notamment en lien avec les secteurs d'activités qui auront été identifiés comme prioritaires.

Une fois le type d'entreprise spécifié, des tests de prospection seront réalisés afin de confronter les résultats de l'étude et de s'assurer que les entreprises ciblées répondront positivement et rapidement aux sollicitations de la CA.



Etape 2 - Se saisir au niveau communautaire de la prérogative du foncier économique

La création, l'aménagement, l'entretien et la gestion des zones d'activités économiques est une compétence partagée entre les communes et l'intercommunalité. Cette compétence est du coup soumise à la définition de l'intérêt communautaire.

Aujourd'hui, les statuts de la CA de l'auxerrois fixent à 50 hectares le curseur à partir duquel elle peut prendre en charge la création, l'entretien et la gestion des parcs d'activités. Afin de donner à la CA les moyens de piloter la stratégie foncière de son territoire, ces statuts doivent être modifiés pour abaisser ce curseur et fixer l'intérêt communautaire sur la gestion des zones d'activités de 5 hectares et plus. Les communes de leur côté garderont la possibilité de construire une seule zone d'activités de 5 hectares maximum pour répondre notamment aux besoins de leur tissu artisanal.

Etape 3 – Elaboration du schéma directeur des parcs d'activités

La CA de l'auxerrois souffre d'un manque de réserves foncières immédiatement disponibles. En outre, les zones d'activités présentes sur le territoire ne répondent plus entièrement aux besoins des utilisateurs que sont les entreprises, les salariés et leurs clients (vieillesse des infrastructures, services inadaptés...). Enfin, le territoire manque d'une vision stratégique d'ensemble concernant les zones d'activités économiques de son territoire.



Une réflexion devant aboutir à l'élaboration d'un schéma directeur des zones d'activités économiques de l'auxerrois doit ainsi être engagée afin de doter la CA d'un outil de pilotage, co-construit et partagé, de la stratégie de développement de ces zones. Avec ce schéma, il s'agit de s'interroger sur les opportunités et les défis à relever pour demain sur le territoire de l'auxerrois.

Pour répondre à ces questions, il devra intégrer les axes structurants suivants : requalification des zones d'activités existantes, le recensement des réserves disponibles actuelles et à venir, l'identification des réserves foncières à mobiliser dans des délais rapprochés, l'impact en termes de mouvements d'entreprises de la création de la nouvelle zone d'Appoigny.

Le schéma directeur soutiendra d'autre part le déploiement en cours d'un système d'information géographique (SIG) communautaire. Cette action, déjà en cours, devra s'articuler avec la réflexion stratégique concernant l'intérêt communautaire.

Etape 4 – Enrichissement de l'offre d'immobilier d'entreprise

Afin de renforcer son attractivité, la CA de l'auxerrois sait qu'elle doit créer des conditions d'accueil favorables pour les entreprises et leurs salariés. L'immobilier d'entreprise est un outil pour promouvoir le développement des entreprises locales et faciliter l'arrivée de nouvelles entreprises. Aujourd'hui, l'offre d'immobilier d'entreprise disponible est sous-dimensionnée et ne permet pas de remplir ces conditions (manque d'offre en hôtel d'entreprises et en bâtiment relais, pépinière qui n'a plus de surface disponible, faible présence de l'immobilier privé d'entreprise...).

La CA doit donc s'engager, en partenariat avec les acteurs locaux, dans le financement de deux projets d'ampleur qui lui permettront de renforcer et d'améliorer la capacité d'accueil des entreprises sur son territoire :

- La prise en charge du financement de la construction d'un bâtiment relais sur la ZA d'Appoigny. Le bâtiment relais propose à des entreprises artisanales et aux PMI des locaux aux loyers non excessifs de s'implanter, pour une durée assez longue quoique limitée (4 à 6 ans), dans des locaux adaptés. Les entreprises hébergées peuvent à terme racheter les locaux qu'elles occupent. Cette offre répond à une demande d'entreprises en phase de croissance et de développement.
- La participation, au côté de la CCI, au financement d'un hôtel d'entreprises en sortie de pépinière pour redonner à la pépinière sa vocation d'incubateur de projets et libérer l'espace pour les demandes nouvelles. L'hôtel d'entreprises met à disposition des locaux à louer avec des services mutualisés proposés à des entreprises indépendantes les unes des autres.

ORIENTATION STRATEGIQUE N°3 :

Conjuguer attractivité du territoire, prospection économique et partenariats stratégiques

La capacité à attirer des entreprises et des hommes est devenue un enjeu essentiel et incontournable des stratégies locales de développement. L'objectif partagé par la majorité des territoires est bien d'augmenter le nombre d'entreprises qui s'implantent ainsi que le nombre d'habitants qui s'installent. Si la CA de l'auxerrois dispose des atouts distinctifs qui pourraient lui permettre à terme de renforcer son attractivité, elle doit piloter sa stratégie en priorisant les atouts et les offres sur lesquels elle veut s'appuyer en priorité pour prospecter, communiquer et rester visible par volonté d'ouverture.

ACTION N°6 : RENDRE LE TERRITOIRE PLUS ATTRACTIF POUR LES ENTREPRISES ET LES TALENTS

Etape 1 – Prospecter des entreprises sur les domaines d'activités prioritaires

Le montage d'une campagne de prospection d'entreprises, fondée sur la cartographie des entreprises élaborée au cours des actions 2 et 3, permettra de caractériser la demande et le besoin sur les domaines d'activités identifiés comme prioritaires. L'approche sera double, endogène et exogène, dans le but de prendre en compte aussi bien les entreprises déjà présentes sur le territoire que celles qui pourraient venir s'y développer.

L'analyse sera approfondie afin de clairement identifier les facteurs d'attractivité spécifiques à travailler en complément des facteurs plus génériques, tout en veillant à préserver une approche thématique.

Si la campagne de prospection devra retenir des profils cibles d'entreprises, elle devra également cibler des structures privées ou semi-privées pouvant compléter utilement la chaîne de valeur par domaine prioritaire.

Etape 2 – Développer une offre événementielle à vocation économique

Afin de communiquer sur ses actions de développement économique et de se donner les moyens de nouer des partenariats stratégiques au niveau local mais aussi national, la CA doit développer une offre événementielle à vocation économique spécifique.

Cette offre doit se construire sur la base de différents critères et se décliner sur plusieurs niveaux : les événements auxquels la CA doit participer ; ceux qu'elle pourrait soutenir via une participation financière et ceux qu'elle pourrait développer sur son territoire.

Il s'agit donc dans un premier temps de constituer une base événementielle des manifestations à vocation économique existantes au niveau départemental, régional et national, grâce à une analyse de l'existant sur sources ouvertes (CR, CG, organismes consulaires, fédérations,...). Un focus spécifique sur les domaines prioritaires devra être réalisé.

Ce recensement permettra ensuite de définir la stratégie de participation passive (visite) et active (participation financière, présence d'un stand...) aux manifestations identifiées comme ayant un intérêt fort pour les entreprises clés du territoire. Cette stratégie devra bien entendu prioriser les manifestations qui auraient un lien avec les domaines d'activités retenus. Des actions de communication spécifiques destinées à valoriser la participation de la CA à ces manifestations devront être imaginées.

Quelques événements identifiés comme porteurs feront l'objet d'une étude plus approfondie afin d'en choisir 1 ou 2 dont la CA pourrait s'inspirer pour l'organiser sur son territoire. L'organisation d'un événement ciblé sur les besoins des entreprises portée directement par la CA, lui permettrait d'asseoir sa légitimité en soutien à ses actions d'animation du tissu économique.

Enfin, en parallèle du développement de cette offre événementielle, la CA doit organiser des événements plus modestes et ponctuels destinés à faciliter la mise en réseau des entreprises (ex : les petits déjeuners des entrepreneurs). L'idée via ce type de rencontres est de développer et fédérer les réseaux en installant une relation de confiance entre acteurs privés et publics.



ACTION N°7 : PROPOSER UN TERRITOIRE PLUS ACCESSIBLE ET MIEUX CONNECTE

L'accessibilité est un levier incontournable du développement du territoire. En effet, pour rester compétitif, un territoire doit être accessible et connecté pour ses habitants, ses entreprises et ses touristes.

Il n'est bien entendu pas question d'engager de gros travaux en matière d'infrastructures de transports sur l'auxerrois. Il est en revanche possible de mieux exploiter les liaisons existantes et de les améliorer. Le cadencement de la ligne ferroviaire pourrait en effet être encore amélioré et l'offre de services de l'aéroport développée afin de mieux exploiter son potentiel à destination des entreprises qui en ont exprimées le besoin.

Dans un monde où les échanges virtuels sont devenus une des composantes essentielles du développement de l'activité économique, la connexion avec l'extérieur est essentielle.

Etape 1 – Accélérer l'installation du Très Haut Débit

La CA doit continuer à s'impliquer dans le co-financement du déploiement du très haut débit. La convention signée avec Orange prévoit un déploiement de la fibre optique (FTTH) qui couvrira l'ensemble du territoire auxerrois à horizon 2020.

Mais si l'accès du très haut débit pour les habitants est important, celui des entreprises l'est d'autant plus car il est une des conditions de leur compétitivité. Ainsi, la CA doit financer la mise en place du FTTO (Fiber To The Office) afin de permettre aux entreprises et aux zones d'activités économiques de bénéficier d'une desserte suffisamment performante correspondant à leurs besoins et leur permettant de renforcer leurs offres. A noter que l'accès à un espace doté de la fibre optique au sein de la pépinière d'entreprises permettrait de valoriser l'offre d'accueil proposée aux nouvelles entreprises et aux porteurs de projets.

Pour valoriser cet investissement et s'assurer d'un niveau de retour sur investissement suffisant, il faut engager en parallèle une communication spécifique auprès des professionnels et particuliers, potentiels prospects, sur ces nouvelles offres de services proposées.



Etape 2 – Promotion de l'offre aéroportuaire

L'auxerrois présente le réel avantage d'être desservi par un aéroport géré par un syndicat mixte dont la CA fait partie, ce qui n'est pas cas de tous les territoires. Notons que la nécessité de disposer d'un aéroport a été soulignée par plusieurs entreprises importantes situées sur le territoire.

La situation de l'aérodrome n'est dans l'ensemble pas mauvaise avec un total de mouvements à l'année qui se maintient. L'activité principale de l'aérodrome est celle des aéroclubs qui représente 75% à 78% des mouvements sur les deux dernières années. Cette activité dominante positionne la plateforme sur le thème du sport et des loisirs avec des tarifs très bas et des niveaux de subventions très élevés. Le trafic « affaires » a fortement diminué de 43% entre 2011 et 2012.



Malgré les engagements financiers déjà réalisés, l'aéroport nécessite des investissements supplémentaires pour rénover ses équipements, notamment de pistes. Avant d'engager ces nouveaux investissements, il est impératif de répondre à la question du positionnement de l'aérodrome en tant que levier du développement économique territorial et ainsi de revoir son modèle économique, via une étude sur les évolutions de son trafic, le développement d'une stratégie mixte tourisme/affaires et l'impact qu'aurait le scénario de fermeture.

Si elle décidait de participer au financement de ces travaux, la CA se donnera les moyens de disposer d'un aéroport plus performant qui permettra de développer des offres de services complémentaires au profit de l'attractivité du territoire. Une étude de faisabilité pourrait également être menée sur la création d'un hélicoptère et d'une liaison régulière pour les hélicoptères sur l'aéroport de Branches en lien avec les hélicoptères parisiens.

ORIENTATION STRATEGIQUE N°4 :

Renforcer la vocation résidentielle et touristique du territoire

Le tourisme est une filière économique transversale indéniablement porteuse pour le développement économique du territoire. Mais son potentiel reste sous exploité, le tourisme reposant majoritairement sur le patrimoine architectural et culturel de la ville d'Auxerre, alors que l'auxerrois propose pourtant une offre touristique diversifiée (tourisme culturel, viticole, fluvial, nature, ...).

Il est important également de capitaliser sur l'économie résidentielle et de proximité en valorisant les services de qualité, la qualité de vie remarquable et le coût de la vie peu élevé, notamment en matière d'immobilier, qui offre aux actifs un pouvoir d'achat intéressant à proximité de la région parisienne.

ACTION N°8 : FAIRE DU TOURISME UN MOTEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Les atouts touristiques offerts par l'auxerrois constituent un vecteur fort de développement économique sur lequel la CA doit s'appuyer. Or, l'offre touristique et culturelle pourtant bien réelle est insuffisamment mise en valeur et les équipements de loisirs disponibles ne sont pas assez exploités.

Etape 1 – Définir la stratégie du développement touristique



La CA est gestionnaire de l'Office de tourisme d'Auxerre et de l'auxerrois depuis 2006, elle est donc pleinement compétente en matière de promotion touristique. En faisant du tourisme l'un des piliers de son projet stratégique de développement économique, la CA affirme sa volonté de s'engager dans la définition et le pilotage de la stratégie de développement touristique mise en œuvre par l'Office de tourisme en lien avec le CDT. Des réunions récurrentes entre élus et services en charge du développement économique et du tourisme devront être organisées afin de fixer les grandes orientations de cette stratégie et de préciser le cadre général d'intervention. Un contrat d'objectifs et de moyens devra être signé entre les deux partenaires.

La définition de la stratégie de développement touristique permettra d'engager une réflexion approfondie sur les avantages et les inconvénients du découpage de l'offre disponible sous la forme de « packages » touristiques. Elle devra d'autre part prendre en compte l'importance des activités artisanales, en particulier l'artisanat d'art et la gastronomie qui contribuent largement au développement touristique.

La promotion de la variété de l'offre touristique et culturelle du territoire (patrimoine, cyclotourisme, tourisme fluvial, oenotourisme, tourisme vert...) doit être au cœur de la stratégie à mettre en œuvre. Il faut en effet la rendre plus visible en communiquant largement via l'utilisation des réseaux sociaux. En effet, les outils numériques doivent désormais être pensés comme moyen de dynamiser le tourisme.

Etape 2 – Montage d'un événement culturel fédérateur

La création d'un événement culturel de grande ampleur participe à amplifier la notoriété du territoire au niveau national et permet de mobiliser l'ensemble des acteurs du tourisme sur un projet fédérateur.

Il s'agit donc d'intégrer à la stratégie la réalisation d'une étude de faisabilité destinée à définir le positionnement d'un événement, son format, sa cible, son financement et ses retombées économiques envisagées. L'analyse doit s'appuyer sur un benchmark des principaux événements culturels organisés sur le territoire de la Région Bourgogne afin d'identifier les créneaux thématiques pas ou peu exploités. Ensuite, il s'agit de répertorier les possibilités de capitalisation sur un événement existant.

La création d'un événement important autour du vin, avec un lieu emblématique comme la maison du vin, aurait l'avantage de valoriser à la fois la filière viti-vinicole tout en attirant des visiteurs à travers les circuits de l'oenotourisme afin d'exploiter le potentiel touristique d'une filière réputée de la Bourgogne. Le montage d'un tel projet devra se faire à l'échelle du territoire élargi, afin d'optimiser les complémentarités déjà existantes avec les vignobles proches et renommés comme le Chablis et plus largement, avec la marque Bourgogne.

Si le montage d'un événement récurrent ou d'un lieu emblématique paraît chose trop ambitieuse, la CA pourrait dans une moindre mesure s'engager à soutenir financièrement des événements existants afin de pérenniser leur organisation.



Etape 3 – Capitaliser sur le tourisme fluvial



Le tourisme fluvial n'est pas suffisamment exploité sur le territoire de l'auxerrois. Le canal de Nivernais qui le traverse est pourtant le 2^e canal de France derrière le canal du Midi en termes de fréquentation touristique. De plus, la politique de renouvellement urbain engagée dans la ville Centre (réaménagement des quais de l'Yonne) vient renforcer l'attractivité liée à la rivière.

Le port de plaisance d'Auxerre, point d'entrée du canal, doit constituer l'un des sites phares de la stratégie de développement touristique à venir. Il devra à ce titre faire l'objet d'une étude destinée à repenser les aménagements et services présents et à définir la typologie d'entreprises et de services qui pourraient s'y développer. Cette étude devra également aborder la question du développement des loisirs nautiques.

ACTION N°9 : DIVERSIFIER ET RENOUVELER L'OFFRE DE SERVICES DE PROXIMITE

Afin de continuer à capitaliser sur la qualité de vie reconnue par la plupart des auxerrois, la CA doit impérativement s'engager pour le maintien et le renforcement d'une offre résidentielle de qualité (artisanat, commerces, services).

Etape 1 – Soutien au secteur de l'artisanat

L'artisanat est un levier important du développement économique de l'auxerrois. Il convient donc de le soutenir à travers des actions de promotion de ses métiers, d'orientation des jeunes, d'aide à la reprise et à l'installation...

Mais le tissu artisanal de l'auxerrois traverse actuellement des difficultés importantes liées notamment au risque de la pyramide des âges. En effet, en 2013, 38% des entrepreneurs de l'auxerrois ont plus de 50 ans. La question de la transmission et de la reprise de ces entreprises est donc au cœur des préoccupations de ce secteur.

En soutenant le déploiement d'une opération « transmission / reprise » des entreprises artisanales, pilotée par la CMARB, la CA s'engage à renforcer le secteur de l'artisanat sur son territoire. Les objectifs d'un tel dispositif sont multiples. Il s'agit de détecter les entreprises à transmettre ; sensibiliser, informer et conseiller les chefs d'entreprises sur les enjeux de la transmission ; accompagner les chefs d'entreprises dans la démarche (diagnostic de l'entreprise, évaluation du fonds de commerce..) ; communiquer sur les offres de transmission ; rechercher des repreneurs et mettre en relation les cédants avec les repreneurs.



Etape 2 – Valorisation des initiatives circuits-courts

La proximité est un atout maître de l'agglomération. Elle impacte la qualité de vie et du lien social par la mise en place de réseaux de distribution plus courts qui rapprochent les citoyens des forces productives. Cette ambition peut s'appuyer sur la densité du tissu associatif et permet de promouvoir dans une démarche de développement durable, toutes les initiatives de circuits courts qui contribuent à une plus grande cohésion sociale. Il convient de dynamiser ses initiatives par une action spécifique qui aura pour objectifs de :

- Cartographier les acteurs engagés dans ce type d'initiatives ;
- Veiller sur les projets émergents ;
- Animer le réseau des acteurs au moyen de rencontres régulières ;
- D'engager une campagne de sensibilisation.

Etape 3 – Maintien de l'offre commerciale de proximité

Le développement économique de l'auxerrois dépend largement des retombées des activités liées à l'économie résidentielle. Il convient donc de s'engager pour le maintien d'une offre de proximité de qualité au service des habitants. Cette question devrait naturellement être abordée au cours des travaux qui se dérouleront dans le cadre du futur SCOT.

ORIENTATION STRATEGIQUE N°5 :

Promouvoir l'image du territoire auprès des cibles prioritaires

L'orientation est transverse à l'ensemble de la stratégie. La promotion du territoire via une stratégie de marketing territorial spécifique est aujourd'hui fondamentale. Une fois son projet validé, la CA de l'auxerrois doit en effet impérativement communiquer sur ses atouts et ses actions, se construire une image valorisante et offensive. Cette stratégie de marketing territorial se doit d'être partagée par l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement économique du territoire.

Les cibles prioritaires identifiées vers lesquelles communiquer à travers les actions déclinées dans cette orientation stratégique sont :

- **Les institutionnels** : ils sont les représentants du territoire au niveau national et doivent donc en connaître parfaitement les atouts et les projets ;
- **Le monde économique** : celui du territoire de l'auxerrois, des territoires limitrophes et autres régions nationales et internationales ;
- **Les médias** ;
- **La population** : celle du territoire, des territoires limitrophes et autres régions nationales.

ACTION N°10 : VALORISER LE TERRITOIRE AUX MOYENS D' ACTIONS DE COMMUNICATION CIBLEES

Etape 1 – Communication institutionnelle sur le projet de développement économique

Une fois le projet stratégique de développement économique adopté par le Conseil communautaire, la CA devra communiquer rapidement sur sa nouvelle stratégie, son positionnement et sur les ambitions de son projet. L'objectif dans un premier temps est d'asseoir son nouveau statut de stratège, pilote et coordinateur de la stratégie de développement économique du territoire.

Le Président et le vice-président en charge du développement économique devront, rapidement après le vote, tenir une réunion publique d'information au cours de laquelle ils détailleront les principaux objectifs de la stratégie illustrés par quelques actions pilotes. Cette réunion d'information sur le projet lui-même sera principalement destinée aux entreprises.

Une plaquette de présentation concise et dynamique du projet pourra également être réalisée toujours à destination des entreprises locales mais surtout des porteurs de projets susceptibles de venir s'installer sur le territoire.

Enfin, le site web de la CA devra être mis à jour afin de relayer l'information de l'adoption de la stratégie rapidement.

Etape 2 – Promotion des savoirs faire et des entreprises moteurs

La stratégie de communication mise en œuvre devra promouvoir une identité en mettant en avant des atouts distinctifs. L'objectif est de renforcer l'image et la notoriété de l'auxerrois en communiquant plus et mieux sur ses atouts et ses savoir-faire ainsi que sur quelques « projets vitrines ».

Il s'agit donc dans un premier temps de réaliser un benchmark des activités et savoir-faire ainsi que des projets moteurs sur lesquels axer la communication. Une fois ce benchmark effectué, la CA et ses partenaires devront bien entendu s'accorder sur les filières, activités phares et entreprises sur lesquelles elle souhaite communiquer. Le recensement de quelques « success story », qui peuvent être aussi bien des entreprises que des produits innovants, permettra de scénariser la communication et de la rendre plus accessible. Les chefs d'entreprises identifiées comme leaders pourraient devenir des ambassadeurs de leur territoire, porteurs d'une vision partagée de son développement. Ils devront pour cela pouvoir s'appuyer sur des supports de communication dédiés.

Une action de communication spécifique et continue de la CA à destination de la presse (locale et nationale) devra être menée pour communiquer régulièrement sur l'actualité économique locale (nouvelles implantations, projets innovants, nouvelle formation...).

Etape 3 – Communication sur l'action de la CA



La phase de concertation a montré que certains auxerrois véhiculaient eux-mêmes une mauvaise image de leur territoire ce qui est sans doute lié à une faible connaissance de ses atouts intrinsèques couplée à une information trop peu répandue. La CA a donc tout intérêt à engager quelques actions destinées à mieux informer les habitants et les acteurs économiques locaux pour les impliquer plus activement dans la promotion de leur territoire.

Pour cela, la CA de l'auxerrois pourrait organiser régulièrement des « rendez-vous citoyens » regroupant acteurs publics, entreprises, habitants pour faire un point sur l'actualité économique, culturelle et sportive locale liée à la CA. Ces rendez-vous pourraient également être l'occasion de présenter des projets citoyens originaux dans lesquels s'impliquent les habitants afin d'encourager leur développement.

Mais la communication sur l'action de la CA doit être diffusée plus largement, vers l'extérieur du territoire, pour qu'elle ait un impact réel. L'offre d'accueil du territoire (immobilière et foncière) doit notamment être rendue plus visible pour les actifs, les porteurs de projets, les étudiants et les touristes. Pour cela, la CA s'appuiera principalement sur un profil doté d'une compétence « community manager » qui devra être mobilisé pour prendre en charge l'ensemble de la stratégie numérique (web et réseaux sociaux).

CONCLUSION

La Communauté d'agglomération de l'auxerrois s'est affirmée une ambition en matière de développement économique. Par cette ambition, la CA porte une promesse vis-à-vis de ses partenaires, des entreprises de son territoire et de ses concitoyens qui doit rayonner au-delà de ses frontières.

L'enjeu de la mise en œuvre est par conséquent crucial. Il devra être cadencé dans le temps en veillant d'une part à mobiliser les partenaires et à acquérir d'autre part les compétences qui manquent. Les premiers succès seront déterminants pour maintenir l'impulsion et c'est à ce titre que le développement de ZA d'Appoigny doit être emblématique.

Emblématique d'une stratégie offensive et conquérante qui vise à faire d'Appoigny une zone vitrine des capacités de la CA à devenir moteur en matière de développement économique, bien au-delà des seuls prérogatives d'aménagement. Par la mise en œuvre de ce projet, la CA peut saisir l'opportunité de structurer sa direction de développement économique et répondre pas à pas aux attendus de la SDE.

Le calendrier n'est pas neutre. L'Acte 3 de la décentralisation apporte un nouvel argument en faveur de cette ambition.



communauté
de l'auxerrois

Etude réalisée avec le soutien de



et



Etude réalisée dans le cadre du « Contrat d'agglomération de l'auxerrois 2007-2013 » avec le soutien financier du



Bourgogne
Conseil régional

Crédits photos : CA Auxerrois – Office de Tourisme de l'auxerrois – Lyonne.fr