



Direction territoriale Normandie-Centre

*Département Aménagement Durable des Territoires*

**Maître d'Ouvrage :**

DDTM Calvados (14)

**Objet de l'étude :**

**Approche économique d'un territoire**

**2017**

### Historique des versions du document :

Version	Date	Commentaire
1	05/04/2017	Relue par Hélène Regnouard, Gaëlle Schauner
2	23/05/17	Intégration des modifications proposées par la DDTM14
3	08/06/17	Version définitive

### Affaire suivie par :

<b>Nathalie Léglise - DADT/ TPM</b>
Tel : 02-35-68-81-03
Courriel : nathalie.leglise@cerema.fr

### Référence de l'affaire :

C17RA0011-2

### Rédacteurs :

Nathalie Léglise

# Table des matières

.1 – Contexte.....	4
.2 – Objectifs.....	5
.3 – Description de la prestation.....	5
Phase 1 : Concertation des acteurs du développement économique et constitution d’une base de réflexion commune, sensible (retours d’entretiens) et analytique (indicateurs).....	5
1.2 Étude sensible basée sur des entretiens auprès d’acteurs du développement économique.....	5
1.3 Étude analytique : adaptation et simplification de la grille d’indicateurs.....	6
Phase 2 : Application de la grille d’analyse à un territoire test.....	6
Phase 3 : Comparaison de stratégies de développement économique.....	7
Phase 4 : Mise en pratique – Atelier pédagogique sur un territoire avec les agents de la DDTM 14.....	7
Phase optionnelle (budget supplémentaire à prévoir) selon l’objectif de la DDTM.....	8
.4 – Calendrier prévisionnel.....	8
.5 – Livrables et réunions.....	9
.6 – Équipe projet.....	9
.7 – Valorisation de la prestation.....	9

## .1 – Contexte

L'attente première des collectivités locales en matière d'économie réside dans la création et le maintien de l'emploi, et d'autant plus que leurs territoires sont frappés par le chômage et/ou un sentiment de 'déclin' économique.

Différents outils existent pour « planifier » le développement économique, comme les SRADDET, les SCoT, les PLUI ... Cependant, afin de garantir leur efficacité, ces documents, qui permettent d'agir sur le volet foncier et l'organisation spatiale des fonctions, se doivent d'interroger la nature des activités à développer et le projet global poursuivi.

Ces dernières années, la stratégie de développement dominante a conduit à vouloir créer des surfaces d'activités, des cellules et zones commerciales, et les infrastructures réseaux nécessaires, de manière à impulser un effet d'appel et d'anticiper d'éventuelles demandes d'implantation, en se positionnant au mieux au regard des autres territoires.

Cette logique mise en œuvre par nombre de collectivités a entraîné une surproduction de locaux commerciaux et de bureaux, générant parfois la multiplication des cellules vides, qu'elles soient anciennes et déqualifiées, ou neuves et inoccupées, en ville et en périphérie. Cette vacance s'ajoute à la problématique des surfaces de zones artisanales et industrielles non commercialisées et des friches industrielles abandonnées.

L'augmentation du déficit des opérations d'aménagement, la progression de l'étalement urbain, et l'augmentation quasi continue du chômage, doit conduire les collectivités et l'État à se réinterroger sur les méthodes mobilisées pour impulser une dynamique économique au sein des territoires. La clef d'entrée à proposer doit changer, le prisme du foncier doit être au service d'objectifs de développement construits, que les acteurs du territoire (notamment État et collectivités locales) élaborent ensemble.

Pour répondre à ses missions de connaissance et d'analyse des enjeux, notamment dans le domaine de l'aménagement et du développement territorial, la DDTM du Calvados souhaite développer sa capacité à porter une analyse économique des territoires pertinente et efficiente.

La thématique économique apparaît en effet de plus en plus indispensable au portage des politiques publiques notamment en matière de :

- planification (PLUi, 15 en cours dont 4 démarrant en 2017, et SCoT, notamment celui du pôle métropolitain de Caen, devant traiter du développement économique),
- accompagnement des collectivités (NCT) pour lesquelles l'aspect économique revêt souvent un caractère essentiel,
- soutien et encouragement de projets territoriaux, publics ou privés.

L'analyse économique d'un territoire est une compétence complexe, qui de plus ne relève pas, de manière naturelle des missions historiques assurées par les services de la DDTM, mais qui est connexe à de nombreuses thématiques : habitat, environnement, transports et mobilités ...

L'analyse économique développée en interne doit permettre à la DDTM du Calvados d'inscrire ces réflexions dans le périmètre du développement durable, de la transition énergétique ou bien encore de l'économie résidentielle. Elle doit ainsi permettre de proposer des liens et des argumentations entre foncier et stratégie économique locale.

Il convient donc de construire et partager une méthodologie à la fois « simple et robuste », permettant aux services de la DDTM de :

1. porter un regard objectif sur la situation économique d'un territoire (diagnostic)
2. évaluer les faiblesses, les potentialités et les opportunités du territoire (analyse)
3. poser les enjeux économiques du territoire (propositions d'actions)

Une meilleure appréhension de l'économie territoriale permettra aux agents de la DDTM d'être associés en amont des projets et d'apporter un soutien pertinent aux territoires tout au long de la vie de ces projets. Ainsi, les services de l'État souhaitent développer leur mission d'accompagnement et de pédagogie, plutôt que d'intervenir seulement à la fin d'un dossier, au moment de l'avis réglementaire.

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Direction territoriale Normandie-Centre : 10, chemin de la poudrière - CS 90245 - F-76121 Le Grand-Quevilly Cedex – Tél : +33 (0)2 35 68 89 07

Siège Social : Côte des Mobilités - 25 avenue François Mitterrand - CS 92 803 - F-69674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 14 30 30

Établissement public - Siret : 130 318 310 00289 - TVA Intracommunautaire : FR XX XXX XXX XXX - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

## .2 – Objectifs

Les objectifs de la DDTM sont avant tout de :

1. Disposer d'un outil/méthode "simple" permettant d'appréhender au mieux le contexte économique d'un territoire et d'y repérer les enjeux pouvant être mis en avant par l'État sur la question économique notamment dans le cadre de l'association des parties prenantes lors de l'écriture des documents de planification (de la note d'enjeux, au suivi de la procédure et jusqu'à l'avis final sur le document de la collectivité).
2. Acculturer les agents de la DDTM du Calvados en situation de conseil auprès de collectivités locales (Planification, Nouveau Conseil aux Territoires, Aménagement, ...).
3. Permettre la déclinaison de la démarche et la transposition des outils dans les autres DDT-M de Normandie.

## .3 – Description de la prestation

L'étude s'organise en 3 phases :

### **Phase 1 : Concertation des acteurs du développement économique et constitution d'une base de réflexion commune, sensible (retours d'entretiens) et analytique (indicateurs)**

Cette phase consiste à réaliser une exploration de diagnostics économiques actuellement portés par les services du MEEM et à recueillir les avis des acteurs du développement économique sur le territoire afin d'établir une méthode qualitative de l'approche « diagnostic économique ». Ces éléments de culture commune permettront d'interroger les critères du tableau de bord réalisé lors de l'étude « Définition d'indicateurs économiques pour le suivi des territoires » (étude DREAL HN / 2011).

La confrontation de ces différents éléments permettra de proposer un premier tableau de synthèse avec un choix d'indicateurs qui semblent les plus pertinents au vu des enjeux et des critères soulevés par les acteurs rencontrés.

#### **1.1. Recherche bibliographique**

Nous proposons de réaliser un parangonnage de différentes approches économiques territoriales réalisées ces dernières années par différents organismes (CEREMA, DREAL, DDT-M, CESER...). Le point commun de ces études sera la dimension locale.

Cette phase de recherches permettra d'apporter des regards variés sur les méthodes de diagnostics et d'analyses économiques afin de favoriser l'appropriation de l'étude par la DDTM14.

3 études seront choisies, proposées par le Cerema et approuvées par la DDTM14. Des fiches synthèses de 2 pages (A4 recto-verso), dont la trame sera validée par la DDTM14, permettra de présenter par exemple les éléments de contexte des diagnostics (service, année de réalisation, territoire d'étude), les thématiques abordées, les principaux enseignements (de fond et méthodologiques) et les suites données au diagnostic.

*Livrable : 1 fiche synthèse de 2 pages (A4 recto-verso), pour chacune des 3 études*

#### **1.2 Étude sensible basée sur des entretiens auprès d'acteurs du développement économique**

Nous proposons d'interroger les 4 acteurs suivants (sous réserve de réussir à établir les contacts) :

- la DIRECCTE, service de l'État local spécifiquement en charge des questions économiques, afin de cerner leur vision des enjeux de l'économie et de l'emploi sur le Département du Calvados et comprendre leur engagement dans la démarche NCT avec la DDTM

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Direction territoriale Normandie-Centre : 10, chemin de la poudrière - CS 90245 - F-76121 Le Grand-Quevilly Cedex – Tél : +33 (0)2 35 68 89 07

Siège Social : Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterrand - CS 92 803 - F-63674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 44 30 30

Établissement public - Siret 130 012 310 00289 - TVA intracommunautaire : FR XX XXX XXX XXX - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

- les organismes consulaires : CCI Caen-Normandie et CMA Calvados-Orne, qui sont parmi les acteurs les plus en lien avec les acteurs économiques et de ce fait connaissent les réalités et les dynamiques des territoires ainsi que leurs besoins
- l'AUCAME, qui travaille directement avec les collectivités dans le champ du développement économique

La trame des entretiens sera envoyée au préalable à la DDTM14 afin de la valider.

Pour faciliter les contacts, nous demanderons à la DDTM14 de nous introduire auprès d'eux au moyen d'un courrier. La phase 1.2 démarrera à la date de transmission de ce courrier par la DDTM14.

La méthodologie proposée comprend des entretiens semi-directifs qui seraient enregistrés afin de pouvoir travailler sur le vocabulaire et la sémantique relative au développement économique.

*Livrable : comptes-rendus et synthèse des 4 entretiens*

### 1.3 Étude analytique : adaptation et simplification de la grille d'indicateurs

Cette étape vise à sélectionner une quinzaine de critères-indicateurs.

Ces derniers seront sélectionnés au regard :

- des éléments recueillis au cours du parangonnage,
- de la redondance dans les discours des partenaires consultés,
- de la pertinence au vu des missions de conseil et de notes d'enjeux de la DDTM auprès des collectivités,
- des critères établis dans l'étude « définition d'indicateurs économiques pour le suivi des territoires » (étude DREAL HN de 2011)
- de l'accessibilité aux données.

*Livrable : projet de grille d'analyse « simplifiée »*

Une réunion intermédiaire sera organisée afin de clore la phase 1 et de lancer les phases 2 et 3.

Elle s'articulera autour de :

- la présentation des résultats de la phase 1 et modification-validation de la grille de critères
- la définition d'un territoire d'analyse pour le test de la grille issue de la phase 1
- la sélection de 5 thématiques d'entrée (maximum) pour la partie synthèse de stratégies de développement économique de la phase 2

*Elle réunira, outre le Cerema et l'équipe de la DDTM14 porteuse de l'étude, les agents de la DDTM que le commanditaire souhaitera associer. La DDTM14 se chargera des aspects logistiques de la mise en œuvre de cette réunion.*

### Phase 2 : Application de la grille d'analyse à un territoire test

La grille d'analyse validée à l'issue de la phase 1 sera appliquée à un territoire test défini avec la DDTM14, afin de tester la fiabilité et la pertinence du système d'indicateurs retenus, et de fournir une première illustration qui servira de base de transmission de la méthode de recueil, de traitement et de lecture des données du tableau aux agents de la DDTM lors de la phase 3.

*Livrables : note d'enjeux suite à l'application de la grille à un territoire test (transmis à la fin de la phase 3)*

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Direction territoriale Normandie-Centre : 10, chemin de la poudrière - CS 90245 - F-76121 Le Grand-Quevilly Cedex – Tél : +33 (0)2 35 68 89 07

Siège Social Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterand - CS 92 303 - F-69674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 14 30 30

Établissement public - Siret 130 016 310 00259 - TVA intracommunautaire FR XX XXX XXX XXX - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)



### Phase 3 : Comparaison de stratégies de développement économique

Un recueil de synthèses rassemblant des exemples de ce qui se fait sur les territoires en matière de stratégie de développement économique sera établi, visant à exposer des initiatives locales fructueuses et d'autres qui n'ont pas abouti. Cette partie tentera de donner un caractère « opérationnel » à l'étude afin de donner à voir ce qu'il est possible de faire et ce qu'il faut éviter dès l'amont des projets, au moment de la définition des stratégies territoriales. La synthèse établira, dans la mesure du possible, le lien entre les indicateurs et les retours d'expérience.

Les 5 thématiques d'entrée (maximum) définies au préalable avec la DDTM14 permettront d'orienter les recherches d'exemples localisés et conduira à la rédaction d'une fiche synthèse par thématique.

*Livrable : recueil des 5 synthèses thématiques des stratégies de développement économique territoriales*

### Phase 4 : Mise en pratique – Atelier pédagogique sur un territoire avec les agents de la DDTM 14

Afin d'avoir une approche de pédagogie avec les agents qui devront s'approprier le travail réalisé, il est proposé d'animer un atelier qui questionnerait l'économie territoriale d'un territoire identifié en amont avec la DDTM14.

A l'issue de cette phase, un compte-rendu de l'atelier (synthèse 2 ou 4 pages) avec les questions soulevées par les participants et les principaux points méthodologiques sera rédigé pour constituer une étude de cas. Les évolutions de la méthodologie nécessaires suite à sa mise en pratique seront intégrées afin de proposer une méthodologie finale pertinente, applicable et appropriable par les agents.

Organisation proposée (non définitive) de l'atelier pédagogique :

- Travail amont : application de la méthode au territoire test (travail réalisé en phase 2), préparation des supports nécessaires au travail des agents de la DDTM 14 par le Cerema.
- Le volet « logistique » sera assuré par la DDTM14 : réservation de la salle, invitation des agents, impression des documents nécessaires à l'atelier, organisation du déjeuner ou accueil café le cas échéant.
- Co-préparation et co-animation Cerema-DDTM14 avec le correspondant de l'étude au sein de la DDTM14 (réunion amont à prévoir).
- 1 journée de travail sur place avec les agents :
  - ◆ matin :
    - présentation de l'organisation de la journée et de la méthode (travail en tables thématiques?)
    - travail d'appropriation des données, avec questionnement et analyse des agents
  - ◆ après-midi :
    - retours sur les premiers résultats des agents
    - réalisation d'une synthèse AFOM collective et de pistes de scénario
  - ◆ débriefing sur la méthode et comparaison entre les résultats obtenus et ceux obtenus en cellule de préparation Cerema-coordonateur DDTM

L'atelier amènera également à adapter la grille d'indicateurs selon les constats et les retours de l'atelier.

**Livrables :**

- *synthèse de 2 ou 4 pages de compte-rendu d'ateliers,*
- *grille d'indicateurs consolidée*

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Direction territoriale Normandie-Centre : 10, chemin de la poudrière - CS 90245 - F-76121 Le Grand-Quevilly Cedex - Tél : +33 (0)2 35 68 89 07

Siège Social : Cité des Mobilités - 25 avenue François Mitterand - CS 92 803 - F-69674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 14 30 30

Établissement public - Siret 130 018 310 00289 - TPA Intra-communautaire - FR XX XXX XXX XXX - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

De façon non contractuelle, mais en parallèle de la présente étude, il est proposé d'étudier l'organisation conjointe DREAL / DDTM14 / Cerema, avec l'appui du CVRH, d'une journée de sensibilisation / formation des agents sur différents thèmes de l'économie territoriale à déterminer (localisation des activités économiques, économie résidentielle, économie de l'aménagement, économie de l'environnement), en collaboration avec le Cerema Territoires et Villes. Cette journée s'adresserait à toutes les DDT(M) de la région Normandie.

## Phase optionnelle (budget supplémentaire à prévoir) selon l'objectif de la DDTM

La grille d'indicateurs pourra être remplie par l'équipe Cerema de l'étude pour les 8 territoires de SCoT et 17 EPCI du Calvados, ou alors le Cerema pourra assurer un suivi de la méthode auprès des agents de la DDTM14 en charge de cette analyse, sur une durée à déterminer. Cette seconde option favoriserait la prise en main des outils et l'autonomie des agents de la DDTM14.

Budget envisagé pour la réalisation par le Cerema de cette phase : entre 10 000 et 20 000€.

Si la DDTM14 est favorable à cette phase optionnelle, elle choisira l'une des deux possibilités de poursuite du travail (remplissage du tableau, ou accompagnement du Cerema sur un cas concret de PLUI ou de SCoT)

## .4 – Calendrier prévisionnel

Le **planning prévisionnel** défini suivant les étapes décrites à l'article 3 est le suivant :

### Planning 2017

	Fév. 2017	Mars 2017	Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017	Juillet 2017	Août 2017	Sept. 2017	Oct. 2017	Nov. 2017	Déc. 2017
Réunion préparatoire Validation proposition d'étude											
<b>Phase 1</b>											
1.1. Recherche bibliographique											
<b>Phase 1</b>											
1.2. Entretiens auprès des acteurs											
<b>Phase 1</b>											
1.3. Adaptation de la grille											
<b>Réunion de validation phase 1</b>										<b>Fin nov.</b>	
<b>Phase 2 : application de la grille</b>											

### Planning 2018

	Janv. 2018	Fév. 2018	Mars 2018	Avril 2018	Mai 2018	Juin 2018	Juillet 2018	Août 2018	Sept. 2018	Oct. 2018	Nov. 2018
<b>Phase 2 : application de la grille</b>											
<b>Phase 3 : Comparaison stratégies dév. éco</b>											
<b>Phase 4 : atelier pédagogique (préparation et retours)</b>											

Le planning pourra évoluer en fonction du démarrage effectif de la mission et de la transmission des contacts ou éléments nécessaires au démarrage.

Le planning prévisionnel ci-dessus ne prend pas en compte les délais nécessaires aux échanges et validations internes aux services qui pourraient influencer sur les dates prévisionnelles de fin de tâches et par conséquent sur

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Direction territoriale Normandie-Centre : 10, chemin de la poudrière - CS 90245 - F-76121 Le Grand-Quevilly Cedex – Tél : +33 (0)2 35 68 69 07

Siège Social : Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterrand - CS 92 903 - F-66674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 14 30 30

Établissement public - Siret 130 018 310 00289 - TVA Intracommunautaire FR XX XXX XXX XXX - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)



la date finale de l'étude. Le cas échéant, un projet d'avenant sera proposé à la DDTM14 afin de convenir d'un nouveau calendrier.

## .5 – Livrables et réunions

Les livrables sont les suivants :

- 3 synthèses de 2 pages pour les approches de diagnostics économiques territoriaux
- comptes-rendus et synthèse des entretiens
- synthèse 2 ou 4 pages de l'atelier pédagogique
- grille d'indicateurs consolidée
- note d'enjeux suite à l'application de la grille à un territoire test
- recueil de 5 synthèses thématiques avec bonnes pratiques et écueils à éviter

Les participations aux réunions sont les suivantes :

- Validation de la grille d'indicateurs / définition d'un territoire test / définition des thématiques pour la phase 3
- Préparation de l'atelier pédagogique (*réunion téléphonique ou en face à face à définir*)

## .6 – Équipe projet

Le directeur de projet de la prestation est Gaëlle Schauner, Chef de groupe Territoire, Planification Mobilité.

Le pilotage de l'étude est assuré par Nathalie Léglise, chargée d'études Aménagement et économie des territoires.

L'équipe projet est composée de :

- Nathalie Léglise, chargée d'études Aménagement et économie des territoires
- Frédéric Morin, chargé d'études Analyse de données et territoires
- d'autres agents de DADT seront mobilisés selon les compétences requises, notamment au sein des groupes GTC et RTU

Gaëlle Schauner assurera le contrôle qualité de la prestation et les différentes relectures.

## .7 – Valorisation de la prestation

Le tableau proposé ci-après, est réalisé sur la base des phases décrites précédemment. Si au cours de l'étude des ajustements s'avéraient nécessaires et modifieraient sensiblement l'économie de l'étude, un avenant sera proposé par le CEREMA.

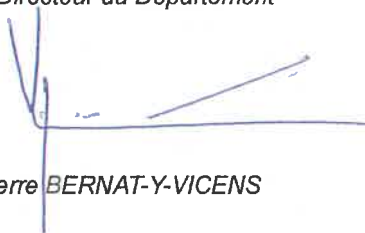
	Nombre jours	Taux jour	Total
<b>Phase 1 : Constitution d'une base de réflexion commune</b>			
<b>1.1. Recherche bibliographique</b>			
Recherche et appropriation des 3 études	8	1006	8048
Synthèses 2 pages	2	1006	2012
	1	1402	1402
<b>1.2. Entretiens auprès des acteurs</b>			
Entretiens et analyse (base 4 entretiens)	8	1006	8048
	1	1402	1402
Synthèse – rédaction	3	1006	3018
	1	1402	1402
<b>1.3. Adaptation et simplification de la grille d'indicateurs</b>			
Tableau étude DREAL à analyser	3	1006	3018
Choix des indicateurs	3	1006	3018
Processus qualité	1	1402	1402
Réunion de validation phase 1 et passage aux phases 2 et 3	1	1006	1006
	1	1402	1402
<b>Total phase 1</b>			<b>35178</b>
<b>Phase 2 : Application de la grille à un territoire test</b>			
Remplissage de la ligne	2	667	1334
Analyse	1	1402	1402
	1	1006	1006
Carto	5	667	3335
<b>Total phase 2</b>			<b>7077</b>
<b>Total phase 1 + phase 2</b>			<b>42255</b>
<b>Phase 3 : Comparaison de stratégies de dév éco</b>			
Recherche de bonnes pratiques et d'écueils à éviter	9	1006	9054
5 fiches synthèses thématiques	9	1006	9054
	1,5	1402	2103
Processus qualité	1	1402	1402
<b>Total phase 3</b>			<b>21613</b>
<b>Phase 4 : Atelier pédagogique</b>			
Journée de travail avec les agents de la DDTM14	4	1006	4024
	1	1402	1402
Synthèse 2 ou 4 pages	2	1006	2012
Adaptation tableau des indicateurs	1	1006	1006
<b>Total phase 4</b>			<b>8444</b>
<b>Total phase 3 + phase 4</b>			<b>30057</b>
<b>Budget phase optionnelle (à préciser si acceptée)</b>			<b>15000</b>
<b>Total prestation hors phase optionnelle</b>			<b>72312</b>
<b>Total prestation avec phase optionnelle</b>			<b>87312</b>

Il est précisé qu'une première enveloppe relative à cette étude a été validée lors du processus de pré-programmation locale au titre de l'année 2017, pour un montant de 42 000 € correspondant à peu près aux montants des phases 1 et 2.

Le budget correspondant aux phases 3 et 4 devra alors faire l'objet d'une demande complémentaire par la DDTM 14 lors du processus de pré-programmation locale au titre de l'année 2018.


Il s'élèvera à 32 312 € et sera formalisé par un complément à la présente proposition d'étude.

Établi par Nathalie Léglise,

Vu et transmis, le  
Le Directeur du Département  
  
Pierre BERNAT-Y-VICENS

Cadre réservé à la signature de la maîtrise  
d'ouvrage valant acceptation de la proposition

Validé par la Maîtrise d'Ouvrage, le  
**22 JUIN 2017**  
(Qualité) :

Le Directeur Départemental  
  
(Prénom, Nom) :  
(Cachet) **Laurent MARY**

