

Le Conseil d'Orientation et de Surveillance, sur les propositions du Directoire, a adopté une ligne stratégique pour l'Agence de développement, qui est présentée ci-après.

### **Préambule**

---

Les objectifs de la réflexion stratégique :

- C'est une réflexion à cinq ans avec un rendez-vous d'étape dans trois ans en 2007 sur les axes de travail de l'Agence et sur ses modes d'intervention qui vise à encadrer les programmes annuels, comme les objectifs des collaborateurs.
- Autant qu'une feuille de route, c'est une réflexion en partie sur l'identité de l'Agence, sur sa nature et ses responsabilités, mais aussi et surtout sur la visée et le sens que l'on donne à l'intervention de l'Agence en s'efforçant de peser toutes les incidences ou conséquences des choix opérés. De cette manière l'Agence sera en mesure de prendre les initiatives qui conviennent dans un environnement inévitablement changeant.

L'environnement :

- les territoires sont en compétition, ils doivent renforcer leur attractivité et se donner tous les moyens de consolider l'emploi, d'assurer la diversité, de capter les entreprises de l'avenir.
- le Val-de-Marne est une partie de la métropole parisienne qui est confrontée à la concurrence des autres capitales mondiales; le renforcement économique du département participe donc à la compétitivité et à l'attractivité de la métropole.
- l'Ile de France est composée d'un très grand nombre d'acteurs publics et privés, mais les instances et les procédures de coordination sont encore très absentes par rapport à la taille de la métropole, à l'importance de ses enjeux – et à la puissance de ses concurrents.
- Les entreprises évoluent dans un environnement particulièrement changeant, voire instable. Les composantes économiques actuelles des territoires ne sont plus ancrées dans la durée, et les activités de demain sont pour une part encore inconnues. Les capacités d'adaptation, de réactivité, d'anticipation, deviennent plus essentielles.

## I – LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE : NATURE ET SPECIFICITE DE L'AGENCE

□ **La spécificité de l'Agence de développement est de réunir les territoires, les entreprises et les organismes et institutions concernées par le développement économique.** La qualité de cette représentation, l'engagement en particulier du monde économique à ce niveau – qui s'est confirmé lors des manifestations de l'Agence – donne à l'Agence une « personnalité », une légitimité et des responsabilités particulières.

Cette représentativité conduit l'Agence à intervenir dès lors qu'il faut coordonner les différents acteurs, publics et privés, au service du développement économique et notamment pour :

- La mise en valeur du territoire et le développement de son attractivité
- La coopération entre les entreprises et les territoires
- Le développement des liens et partenariats opérationnels entre les entreprises, l'Université et la recherche
- Les grands projets exigeant l'union de tous les acteurs
- L'appui au développement des grandes entreprises pour conforter leur ancrage sur le territoire.

□ **La coopération entre les entreprises et les territoires**, dans une agglomération parisienne où les atouts des territoires se confondent nécessairement, surtout pour les investisseurs extérieurs, est l'une des missions prioritaires de l'Agence parce qu'elle permet de « faire la différence » par la qualité de l'accueil que le territoire réserve aux entreprises, et la constance de son engagement auprès d'elles. Il s'agit de construire un véritable service en amont comme « après vente » auprès des entreprises afin de les accueillir dans les meilleures conditions et de fidéliser dans la mesure du possible leur participation au développement économique de notre département.

Cette orientation conduira l'Agence à établir avec les collectivités locales concernées et avec les coopérations intercommunales, un « référentiel » d'accueil et d'accompagnement des entreprises, et d'étudier avec les grandes entreprises les modalités d'une coopération avec les territoires.

Dans cette démarche, l'Agence considérera les entreprises au sens large, en y incluant par exemple les hôpitaux ou les grands établissements publics.

□ L'Agence a vocation à demeurer un organisme léger et mobile, qui se **consacre exclusivement au développement**. Elle veillera à écarter toute tâche de gestion qui ne soit pas liée à ses activités de développement, et elle établira avec un certain nombre d'organismes partenaires les relations de coopération qui lui sont nécessaires.

□ La création de l'Agence, si elle correspond au diagnostic d'un certain nombre de manques, doit simultanément tenir compte des nombreux organismes qui interviennent dans le domaine économique, tant dans le département, qu'en Ile de France.

Avec les organismes existants, l'Agence a mis et mettra en place des dispositifs de concertation et de coordination : un protocole ainsi vient d'être signé avec l'ARD, et un autre avec la CCI.

Le principe est que **l'Agence a vocation à intervenir dans les domaines où sont constatés des manques** ou des insuffisances, et qu'elle peut dans ce cadre avoir soit la responsabilité de chef de file, soit celle de partenaire.

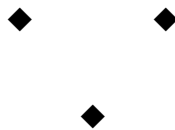
☐ Cependant l'Agence ne peut avoir qu'une **action sélective** : si elle a bien vocation à travailler pour tous les territoires, et si elle est au service de l'ensemble du développement économique, elle devra privilégier les dossiers qui ont le plus fort « coefficient d'entraînement ».

☐ Lorsqu'elle ne peut (ou ne doit) pas intervenir, elle sera **force de propositions** : elle a pour mission de s'assurer que ce qu'elle ne peut pas prendre en charge, l'est effectivement par d'autres moyens : par exemple, il importe de pouvoir mettre en place rapidement les dispositifs d'appui à la création d'entreprises qui manquent dans le département.

☐ Ces principes n'interdisent pas aux structures existantes de reformuler leur positionnement. Il appartient à celles-ci d'initier les changements nécessaires, mais pour que l'Agence exerce au mieux ses missions, elle doit sûrement se poser la question du dépassement de la logique de subsidiarité précédemment énoncée au profit de l'efficacité. La maîtrise de la production de l'information économique du territoire, ou tout du moins la communication que l'on en fait, apparaît ainsi capitale eu égard au premier objectif assigné à l'Agence (promotion de l'image). Il conviendra d'examiner dans les prochains mois dans quelle mesure nous devons ou pas internaliser cette fonction au sein de l'Agence.

De même, il sera nécessaire de s'appuyer sur une politique volontariste d'échelle locale ou régionale pour agir efficacement en matière de création d'entreprises innovantes, d'accompagnement de projets de territoire, d'amélioration de l'offre immobilière ou foncière.

☐ Enfin, s'il est encore nécessaire de le souligner, l'Agence ne peut être qu'un **outil opérationnel**, jugée sur ses **résultats**, car elle doit correspondre aux attentes qui ont présidés à sa naissance. (ce principe se traduira tant dans la personnalité des collaborateurs que recrutera l'Agence, que dans les études ou manifestations qu'elle lancera).



## II – LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Le Conseil d'Orientation et de Surveillance a fixé à l'Agence les orientations suivantes :

### 2.1 – Promoteur de l'image, de l'attractivité du Val de Marne et de ses territoires

Les actions dans ce domaine correspondent aux missions prioritaires de l'Agence : la méconnaissance profonde du département et de ses territoires, même chez ses partenaires, doit en effet conduire à une action ambitieuse et persévérante de l'Agence.

Une campagne de communication sera lancée dès la première année.

Il s'agit tout à la fois d'un travail « technique » (constitution d'une base de données, de dossiers pour l'ARD, l'AFII, les entreprises, la réalisation d'un portail Internet ...), et d'un travail « médiatique » qui doit conduire à faire parler (positivement) du Val de Marne, de ses territoires et de ses atouts spécifiques : continuité de Paris, pôle santé, aéroport, qualité de la vie...

Des choix seront à faire, que le COS sera appelé à examiner régulièrement : présence dans les salons (MIPIM, SIMI, autres salons professionnels), organisation d'évènements, road show...

Les missions de l'Agence seront en particulier les suivantes :

- L'Agence a vocation à réunir et à coordonner toutes les initiatives de mise en valeur du potentiel économique du territoire pour le compte du département.
- Il lui revient d'organiser les manifestations, les contacts avec les médias, les actions de représentation extérieure et internationale.
- L'Agence constituera un ensemble de vecteurs de communication : plaquettes, journal, site Internet, et elle mettra à profit tous les outils et modes de communication au bénéfice de la valorisation et de la promotion de l'image économique du Val-de-Marne.

Il s'agit de donner au territoire une image qui conforte le tissu économique existant et qui donne envie aux investisseurs et aux entreprises de faire le choix du Val-de-Marne. Il s'agit également de multiplier les relais et porte parole, d'exercer un lobbying auprès des pouvoirs publics, de constituer un réseau « d'Ambassadeurs » pour appuyer favorablement les décisions concernant notre département.

L'Agence élaborera une stratégie de communication (bilan d'image, identification des cibles, définitions des objectifs, choix du positionnement, construction d'un plan de communication.) en direction de trois cibles principales :

- Les prescripteurs et décideurs institutionnels ou politiques, (commercialisateurs, aménageurs et promoteurs, Conseil régional, Etat et Communauté européenne, partenaires...)

#### Objectif :

Créer et entretenir des synergies de communication qui démultiplieront les canaux et les opportunités de valorisation du territoire.

- Les investisseurs et entreprises/utilisateurs (en fonction de la stratégie de prospection).

Objectif :

Construire et lancer sur le marché un produit « Val-de-Marne ».

Convaincre les différentes cibles que notre territoire constitue le meilleur choix.

- Les entreprises et les cadres résidant dans le département.

Objectif :

Faire des acteurs du Val-de-Marne des Ambassadeurs du développement économique.

## 2.2 – Dédiée au développement et au renforcement des entreprises dans le Val de Marne

Il existe dans ce champ un certain nombre d'acteurs et d'organismes, et l'Agence doit donc apporter « un plus ».

### ☐ L'appui au renforcement des entreprises existantes :

- Il est de la responsabilité de l'Agence, compte tenu de sa nature et de sa représentativité, de faire le bilan des forces et des faiblesses et des moyens d'appui au développement économique et de contribuer à la création des outils complémentaires, ou à la modification des outils existants.

- Pour ses interventions propres, l'Agence se concentrera sur les grandes entreprises, les PME stratégiques et les entreprises innovantes. Cette définition, finalement assez large, correspond cependant à des densités très différentes selon les territoires (comment comparer celui de la SILIC à celui de l'est parisien par exemple ?), qui conduiront l'Agence soit à s'appuyer sur des relais (club d'entreprises...) soit à agir en direct.

- Les grandes entreprises, compte tenu de l'importance qu'elles ont pour les territoires feront l'objet d'un suivi permanent, de façon à accompagner leur développement ou leurs évolutions, à anticiper tout problème de localisation, à leur fournir dans l'Agence un « guichet unique » pour traiter tous leurs problèmes d'environnement (voirie, sécurité, emploi local...), et pour accompagner leurs demandes auprès des collectivités et des administrations concernées. Ce rôle d'interface sera évalué en fonction de ses résultats.

- L'Agence aura vocation à réunir régulièrement autour des entreprises, les partenaires de leur développement : territoires, universités, centres de recherche ...

### ☐ La prospection de nouvelles entreprises :

Ainsi que la montre la récente enquête de la DATAR sur les zones d'activités à vocation internationale, les entreprises dans le cadre d'un processus d'implantation attendent des territoires :

- une offre territoriale claire et différenciée (à bannir : « qualité de vie », « au centre de l'Europe »...),
- un interlocuteur unique à même de mobiliser son réseau de partenaires publics et privés,
- une structure d'accueil réactive, motivée et professionnelle,
- des actions spécifiques afin de faciliter l'implantation du projet : offre immobilière, recrutement et formation du personnel, incitations financières...
- un accompagnement pendant et après l'implantation.

Sur ces bases certaines agences vont jusqu'à s'engager contractuellement vis-à-vis des entreprises qui envisagent de s'installer.

Ces critères qui ne peuvent être réunis par aucune des institutions existantes dans le département, dressent la feuille de route de l'Agence, qui est clairement et totalement mandatée pour la prospection-accueil des entreprises stratégiques pour le territoire.

### Le cadre de la prospection :

Sa définition s'effectue dans le cadre suivant :

- Il existe déjà des organismes qui sont chargés de la prospection à l'étranger : l'AFII, l'ARD d'Ile de France.
- L'approche d'entreprises installées en Ile de France ne peut conduire à aller « chasser » ou à « débaucher » : elle est donc pertinente lorsque l'entreprise a de toute façon décidé de changer d'implantation.
- L'implantation de nouvelles entreprises doit correspondre à un renforcement du territoire et doit donc se faire prioritairement dans les domaines ou dans les territoires correspondant à un choix stratégique.

### Les cibles de la prospection seront géographiques et thématiques :

- les priorités thématiques sont d'abord celles identifiées dans le plan stratégique du département : la santé et les applications de la recherche médicale, l'agro-alimentaire, l'environnement, et plus largement les entreprises fondées sur l'innovation et la recherche. Toutefois le bilan que l'Agence effectuera des forces du territoire pourra faire apparaître d'autres secteurs porteurs de développement sur lesquels il sera pertinent de susciter l'implantation de nouvelles entreprises.
- les priorités géographiques doivent combiner l'efficacité et le réalisme : la réflexion menée, notamment par le groupe prospection animé par des membres du COS, conduit à limiter le nombre de cibles géographiques à trois ou quatre. Dans une première approche celles-ci pourraient être : l'Europe du Sud (en s'appuyant sur les lignes régulières atterrissant à Orly) et la Chine (compte tenu de la présence de communautés, de Chinagora, et du champ encore vierge de la prospection dans le domaine des investissements chinois en France alors qu'il y a un fort potentiel). La pertinence de ces cibles sera évaluée régulièrement à l'issue de chaque démarche de prospection.

### Les modes de prospection seront multiples :

- Il s'agit d'abord de s'appuyer sur les réseaux existants régionaux ou nationaux, de s'inscrire dans leurs dispositifs, d'initier des démarches de promotion et de prospection communes, de participer à des salons ou des missions ensemble.
- Ensuite, il sera nécessaire d'élargir et de compléter nos actions de prospection pour optimiser « nos chances » d'accueillir de nombreuses entreprises. Plusieurs choix s'offrent à nous, qui peuvent être combinés : la prospection directe, le recours à l'externalisation, la mise en place d'un réseau d'apporteurs d'affaires.

Quant à une éventuelle présence régulière ou permanente de l'Agence de développement à l'international, il est trop tôt pour en évaluer l'opportunité, les dépenses d'investissement comme de fonctionnement étant conséquentes. La mise en place de ce type d'instrument ne pourra être éventuellement envisagée qu'après avoir exploré les pistes évoquées.

### 2.3 – Promoteur du développement opérationnel des pôles innovation-recherche-entreprises

La compétition entre les territoires pour attirer les activités qui constitueront les secteurs dominants de l'économie de demain est évidemment très vive. Les atouts du Val-de-Marne notamment pour des raisons historiques sont dans ce domaine très importants : laboratoires de recherche des hôpitaux universitaires, centres de recherche d'entreprises, entreprises de haute technologie dans les domaines de la santé, de l'agro-alimentaire, de l'image, de la mécanique, de l'optique... (le recensement de ce potentiel n'est aujourd'hui que partiel).

Ce potentiel considérable est actuellement un « stock » : il faut le transformer en un « actif » source de valeur. C'est cet objectif que doit se fixer l'Agence sous diverses formes, et notamment au travers des actions suivantes :

- Connaissance et mise en valeur : établir une « cartographie » vivante du potentiel de recherche dans le Val-de-Marne.
- Déterminer les axes de développement du territoire : les secteurs d'innovation sont nombreux et certains sont déjà très portés. L'Agence a pour mission de contribuer à éclairer les secteurs dans lesquels le département peut faire la différence. Les secteurs de la santé et de l'agro-alimentaire ont été identifiés. Compte tenu de l'histoire du département, et des caractéristiques des autres territoires de l'agglomération, l'Agence se propose d'explorer le thème des « industries du XXIème siècle » comme un objectif possible pour le Val de Marne.
- Renforcement : prendre toutes les initiatives pour faire reconnaître et renforcer les pôles de recherche ; créer des réseaux liant les entreprises et les centres de recherche de façon à consolider les entités existantes et à créer de nouvelles synergies ; faire de l'Agence un foyer de rencontres entre les entreprises, les universités, les centres de recherche ; établir dans les domaines communs (biotechnologies, optique...) des coopérations avec Paris, l'Essonne, la Seine-Saint-Denis pour éviter les doubles emplois et les concurrences négatives, et trouver ainsi notre place dans le paysage régional de la Recherche et de l'Innovation.
- Mettre en place et renforcer des dispositifs de création d'entreprises innovantes et de transfert de technologie et renforcer dans ce cadre la logique public-privé qui nous anime en inventant des scénarii d'accompagnement d'expertise et de financement.

Après une phase d'exploration de ces différents axes, l'Agence soumettra au COS un plan d'actions qui visera à faire du département un territoire de référence pour l'innovation.

## 2.4 – En appui des programmes de développement des territoires

L'Agence a été créée pour être au service de tous les territoires, mais elle doit le faire de manière spécifique en s'appuyant sur le caractère, les objectifs et le potentiel de chaque territoire.

Le plan stratégique approuvé par le département en septembre dernier identifie sept territoires de projet :

- le pôle Orly-Rungis (et l'objectif 1 du plan est de faire d'Orly-Rungis le premier quartier d'affaires pour le Sud de l'Ile de France)
- Seine-Amont (un développement irrésistible, mais quelle vocation et quelle organisation pour ce territoire ?)
- Val-de-Marne centre (le port de Bonneuil, les grands équipements, la vocation des territoires libres...)
- Val de Bièvre (le développement de la vallée scientifique)
- Est Parisien (un tissu de PME, artisans, le lycée international)
- Haut Val-de-Marne (des réserves de développement)
- le Plateau Briard (le développement durable)

Pour ces territoires, le rôle de l'Agence doit est de construire des interventions efficaces et d'éviter toute déception. L'Agence a dans ce contexte les missions suivantes :

- Offrir à tous les territoires des capacités d'expertise pour les aider à préciser leur stratégie, à définir les actions à mettre en œuvre et en assurer la communication.
- Etablir avec les territoires qui le souhaitent des « contrats de développement » dans lesquels l'Agence contractualisera son soutien : recherche d'entreprises, présentation des atouts du territoire, coopération avec les services économiques locaux, lobbying auprès des pouvoirs publics... (une telle contractualisation vient d'être proposée au territoire de Seine-Amont ; un accord est également en cours avec l'ACTEP).
- Etre l'expert de référence des dossiers de développement stratégique, comme ceux retenus en objectif 1 pour Orly-Rungis (voir ci-après les grands projets).

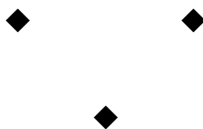
Sur le plan général, l'Agence réunira régulièrement les services de développement économique des collectivités et des intercommunalités, pour les mobiliser, leur offrir un soutien et harmoniser leurs présentations et leurs interventions.

## 2.5 – Au service des grands projets stratégiques de développement

Le Val de Marne poursuit actuellement des projets de développement de grande envergure qui présentent une grande complexité et qui mettent en mouvement un grand nombre d'acteurs. Pour les faire progresser il est nécessaire de coordonner les intervenants, d'établir des orientations de synthèse, de définir des positions de négociations, de négocier...

L'Agence a pour objectif de devenir l'outil technique qui assure l'expertise économique des quelques grands projets de développement stratégique du territoire au service des décideurs, département et acteurs économiques, sans préjudice des compétences de ces différents acteurs, et notamment du rôle éminent du département sur ce type de grand projet.

A titre d'exemple, le dossier d'Orly, sous ses différents aspects (ouverture d'une ligne transatlantique, création d'un espace immobilier d'activités, centre de conférence international...) fait intervenir deux départements, plusieurs entreprises, les compagnies aériennes, la Région, l'Etat...et présente des aspects techniques, économiques, commerciaux, juridiques, souvent très spécialisés. L'Agence établira un dossier de synthèse sur les différents aspects économiques de ce dossier et se mettra en position de préparer les négociations, d'animer les coordinations, de rechercher les interlocuteurs et les appuis...



### III – ORGANISATION ET MOYENS

#### **Une équipe souple ...**

Après une montée en charge progressive, l'agence sera composée en régime de croisière d'une quinzaine de salariés composée pour moitié de cadres confirmés. Le directoire s'attachera à maintenir un équilibre homme-femme. De plus, il sera recherché aussi souvent que nécessaire l'adjonction de compétences extérieures afin d'une part de maîtriser les charges fixes et d'autre part de conserver des marges de manœuvre pour l'avenir.

#### **Une équipe réactive**

Trois directeurs/trices de projet (promotion-prospection, innovation, développement territorial) s'appuieront sur un vivier de chargés de missions constituant ainsi des équipes (deux ou trois personnes) pour la durée d'une opération. L'objectif du directoire est ainsi d'optimiser l'utilisation des compétences réunies au sein de l'Agence.

#### **Transparence et rigueur**

Un rapport semestriel du directoire permettra au Conseil d'Orientation et de Surveillance de connaître l'état d'avancement des actions. Des états de trésorerie et de dépenses seront également communiqués au Comité d'audit. Afin de s'assurer de la traçabilité des opérations et du respect des obligations juridiques de la vie associative, un responsable administratif et financier est en charge de la formalisation des procédures et de la mise en place d'outils de pilotages de l'activité.

#### **Des moyens fonctionnels**

En phase avec le management par projet, le choix a été fait d'un environnement de travail en « open space » équipé d'une logistique informatique et de téléphonie nomade et doté d'un mobilier contemporain. Une salle de conférence multi fonctionnelle et multi média offre aux partenaires un espace convivial haut de gamme adapté à l'image nouvelle que nous souhaitons impulser.

