

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Octobre 2015

Pour un vrai choix stratégique d'investissement public dans les territoires

Trois scénarios de contribution des territoires
à la croissance française



THE BIG

3

64%

c'est le poids cumulé des 5 premières nouvelles régions dans le PIB français – contre 71% en Allemagne.

Page 12

57%

des emplois créés entre 2008 et 2012 en France l'ont été dans les 4 aires métropolitaines : la France se polarise.

Page 13

1,1 POINT

de pib annuel, soit 242 Mds Eur entre 2015 et 2025, c'est l'impact potentiel d'une stratégie de focalisation des investissements publics sur les principales métropoles.

Page 22

La réforme territoriale en cours répond-elle aux enjeux de l'économie française ?

La question mérite d'être posée, tant les collectivités sont un contributeur à la croissance. **Elles portent à elles seules 221 milliards d'euros de dépenses**, dont 58 milliards d'euros d'investissement, soit les deux tiers de l'investissement public. Ces flux d'investissement produisent d'importants effets d'entraînement, puisqu'une grande partie est orientée vers la construction de bâtiments et d'infrastructures. **Dans les territoires les moins dynamiques économiquement**, les dépenses des collectivités représentent, encore plus qu'ailleurs, un facteur structurant en termes de créations d'emplois et d'activité.

Or, dans un contexte de crise des dépenses publiques, les collectivités locales sont confrontées à une mise sous pression de leurs capacités financières, alors que le système territorial français reste particulièrement stratifié et sous-critique par rapport aux standards européens.

La réforme territoriale engagée par le gouvernement a voulu apporter des réponses : faire émerger des ensembles de plus grande taille (régions et métropoles) aux compétences claires et à la capacité d'action renforcée. Au-delà de l'angle politique et administratif, l'enjeu est donc celui du renforcement de la contribution des territoires au moteur économique hexagonal, en termes de volumes d'investissement, d'orientation et de ventilation territoriale de ceux-ci. Et, *in fine*, d'impact sur le PIB.

Si la réforme permet des avancées institutionnelles et de gouvernance notables, elle ne répond que partiellement aux enjeux économiques. En effet, l'économie française se polarise. L'emploi et les richesses tendent à se concentrer dans quelques zones dynamiques, plus que par le passé. Or, le modèle territorial français, même après la réforme, ne sera pas adapté à cette nouvelle donne.

Une réflexion ambitieuse s'impose donc concernant **l'orientation des investissements publics dans les territoires**. Plusieurs scénarios sont à cet égard possibles. L'un d'entre eux – plutôt iconoclaste – permet de renforcer la croissance potentielle de la France à moyen et long terme en concertant davantage qu'aujourd'hui, et à rebours d'une logique de péréquation, l'effort public en direction d'un nombre restreint de « locomotives » métropolitaines.

Un modèle territorial français sous pression.

Le modèle territorial français est aujourd'hui sous pression. Particulièrement complexe et stratifié, il est depuis quelques années confronté à une problématique de financement, du fait d'un accroissement des transferts des missions de l'Etat vers les collectivités. Parallèlement, alors que les projets et les politiques à mener sont de plus en plus complexes, les collectivités territoriales peinent à accéder aux compétences adéquates, ce qui limite leur capacité de réponse aux enjeux auxquels elles sont confrontées.

UN MODÈLE COMPLEXE ET STRATIFIÉ

L'organisation territoriale de la France est complexe et difficilement lisible en comparaison de celle de ses voisins. Les collectivités françaises sont très nombreuses, représentant 41% des collectivités européennes. → **A** Cette complexité se retrouve au niveau de la structure des dépenses des administrations publiques locales (APUL), qui représentent pas moins de **21%** de la dépense des administrations en 2013, avec 220 milliards d'euros de dépenses, dont 60% correspondent aux dépenses de fonctionnement, 13% aux dépenses sociales et 26% aux dépenses d'investissement (hors service de la dette). Au sein de cet ensemble les communes comptent pour 43% (plus 13% pour les intercommunalités, les départements 32% et les régions 12%). → **B**

UNE MISE SOUS PRESSION FINANCIÈRE

Les budgets des collectivités locales sont sous pression. Le taux d'endettement des collectivités locales est en hausse depuis 2006, sous l'effet combiné de la hausse des dépenses et de la baisse de recettes :

Hausse des dépenses d'investissements dans les communes et les régions, hausse des charges de fonctionnement dans les EPCI, et hausse des dépenses sociales (principalement dans les départements) qui a connu

néanmoins, **comme le révèle le dernier rapport de la Cour des Comptes, un sérieux coup d'arrêt depuis 2014.**

Inadéquation entre les dépenses et les recettes : le bloc communal (intercommunalités et communes) perçoit la majorité des recettes, via les impôts locaux, alors même que les postes de dépenses les plus dynamiques – l'action sociale, l'enseignement, le transport – relèvent des régions et des départements.

Réduction programmée de la dotation générale de fonctionnement (DGF) attribuée aux communes par l'Etat : la diminution de 1,5 milliards d'euros décidée pour 2014 – et compensée par l'augmentation de la fiscalité transférée – sera poursuivie par une réduction de 11 milliards d'euros entre 2015 et 2017, soit 3,67 milliards par an, répartis au prorata des ressources totales de chaque collectivité.

La dégradation de la situation financière des collectivités territoriales est d'autant plus problématique que celles-ci sont – de longue date et encore aujourd'hui – un acteur majeur de l'investissement public en France, en représentant plus des deux tiers.

L'investissement public local concerne en outre des secteurs stratégiques, tels que la construction ou les infrastructures, mais également – et de plus en plus – des domaines clés en matière de cohésion sociale et de préparation de l'avenir (éducation, santé, recherche). A cet égard, la diminution de leur capacité d'investissement fait peser un risque sur le modèle économique et social français.

DES MISSIONS DE PLUS EN PLUS COMPLEXES

Depuis les années 1980, la réorganisation du modèle territorial français se traduit par le transfert progressif de missions de l'Etat vers les collectivités. Mais les marges de manœuvre pour poursuivre cette dynamique paraissent aujourd'hui étroites.

A

COMPLEXITÉ

L'organisation territoriale de la France est complexe et difficilement lisible en comparaison de ses voisins

STRATES DES COLLECTIVITÉS
LOCALES FRANÇAISES

36 658

communes

13 400

syndicats de communes

2 133

EPCI à fiscalité propre

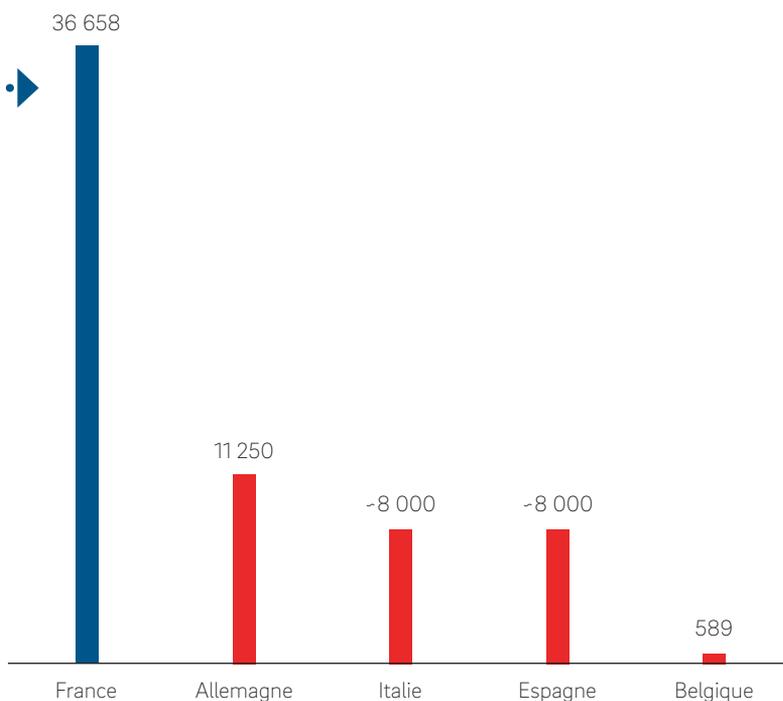
101

départements

22

régions métropolitaines

COMMUNES EN FRANCE ET DANS D'AUTRES PAYS EUROPÉENS



41%

Collectivités
françaises

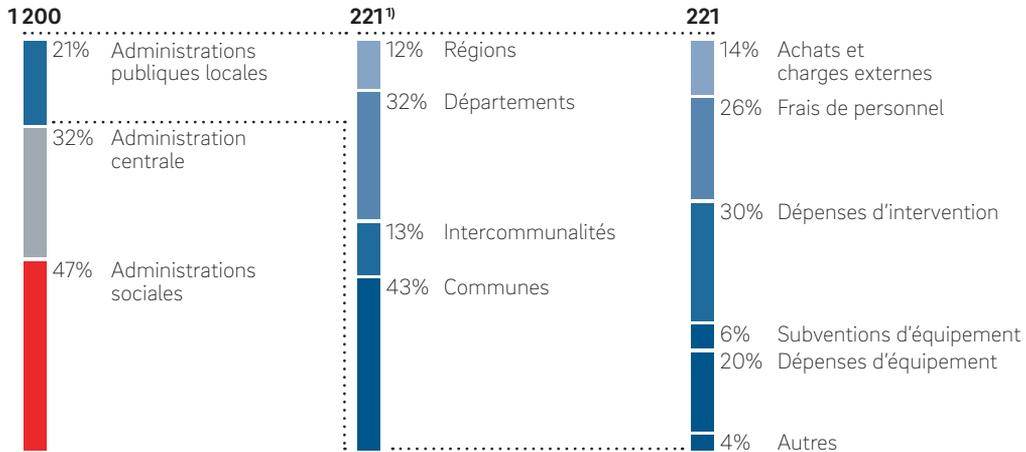
PART DES
COLLECTIVITÉS
FRANÇAISES DANS
L'ENSEMBLE
DES COLLECTIVITÉS
DES 28 PAYS
EUROPÉENS

59%

Collectivités
des autres
pays européens

B

RÉPARTITION DES DÉPENSES PUBLIQUES LOCALES [Mds Eur ; % ; 2013]



1) Organismes divers à compétences spécialisées sur le territoire d'une commune ou d'un département et des chambres consulaires et hors remboursement de dettes liées aux dépenses d'investissements

Source : Cour des comptes, Observatoire des finances publiques, Roland Berger

Outre la pression qui pèse sur les finances publiques locales, la plupart des collectivités ne dispose que d'un nombre restreint d'agents, et d'un personnel d'encadrement limité. En dépit de la montée en compétences de leur personnel ces dernières années, seuls 9% de leurs agents appartiennent à la catégorie A. Et si les effectifs ont cru de 25% entre 2004 et 2014, l'âge moyen des titulaires est de 45 ans et 36% ont plus de 50 ans, ce qui préfigure un besoin de renouvellement important à moyen terme.

Or, les sujets à traiter par les collectivités territoriales sont de plus en plus divers et complexes, en raison de l'accroissement tendanciel de leurs compétences au cours des dernières décennies. A cela s'ajoutent des évolutions à la fois technologiques (la transition numérique), réglementaires (le développement de nouvelles normes environnementales), ou sociétales (le vieillissement), qui modifient aussi bien la nature des projets à mener que les modes d'intervention à déployer.

Le développement des *Smart cities* et des *Smart grids* transforme en profondeur les besoins en matière d'ingénierie de construction et d'aménagement (intégration d'enjeux liés aux systèmes d'information). Les exigences en matières de rénovation et de mise à niveau des équipements, ainsi que tous les enjeux de durabilité (en

matière de logement, de transport, de gestion des espaces naturels...) impliquent des investissements supplémentaires. De même que la prise en compte du vieillissement de la population (transport, mobilier urbain, services de proximité...). Dans un contexte de contraintes budgétaires accrues, ces évolutions se traduisent également par un besoin de montages financiers plus complexes.

Parallèlement, les collectivités font face à une diminution de l'accès à l'expertise publique. Depuis le 1^{er} janvier 2012, les fonctions d'ingénierie technique ne sont plus prises en charge par l'Etat. La loi dite «MURCEF» du 11 décembre 2001 limite l'assistance technique (AMO et maîtrise d'œuvre) à quelques cas dérogatoires. Cette disparition de l'assistance technique publique n'a pas fait l'objet d'une compensation financière.

C'est pour remédier aux principales faiblesses du modèle territorial français que le gouvernement a engagé début 2014 une importante réforme territoriale. Mais, au regard des enjeux auxquels sont confrontés les territoires, elle ne répond qu'en partie aux tendances profondes que connaît l'économie française, et en particulier à la dynamique de polarisation territoriale qui tend à concentrer la création de richesses autour des grandes métropoles.

La réforme territoriale : une réponse à compléter face aux transformations de l'économie française.

UNE RÉFORME COMPLEXE, AUX OBJECTIFS AMBITIEUX

La réforme territoriale lancée par le gouvernement Ayrault début 2014 poursuivait quatre objectifs complémentaires :

La clarification des compétences, par la réduction des strates administratives et la clarification de l'exercice des compétences aux différents niveaux, afin de le rendre plus lisible pour les citoyens et élus locaux.

Le renforcement de la compétitivité des régions, à travers l'accroissement de leur taille – permettant de bénéficier d'écosystèmes plus larges propres à favoriser l'investissement et la croissance – et le développement de compétences nécessaires pour devenir des moteurs du développement économique (soutien aux filières industrielles, aides aux entreprises, infrastructures).

La mutualisation des moyens communaux, à travers la montée en puissance des intercommunalités (en atteignant des regroupements d'au moins 20 000 habitants), ces nouvelles intercommunalités devenant l'échelon de l'action publique de proximité. Cet objectif se double de celui de continuer d'assurer les services de proximité, en soutenant les 86% de communes de moins de 2 000 habitants de France dans la gestion des services de la vie quotidienne.

La réalisation d'économies budgétaires, en réduisant les flux croisés de financement entre collectivités (qui s'élevaient à 5,7 milliards d'euros selon le secré-

tariat d'Etat à la réforme territoriale), en limitant le nombre d'organismes de développement économique (75 par région en moyenne) et en fusionnant certaines structures régionales et départementales.

Pour répondre à ces objectifs, la réforme territoriale a été déclinée en trois lois : **la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles** (Maptam) de janvier 2014, qui crée notamment le nouveau statut des métropoles ; **la loi relative à la délimitation des régions** adoptée en décembre 2014, qui redessine la carte des régions françaises ; **la loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République** (NOTRe) approuvée par l'Assemblée le 10 mars 2015, qui vise à clarifier les compétences des différents niveaux de collectivités. → **C**

1. LA LOI MAPTAM : CLARIFICATION DES COMPÉTENCES ET RENFORCEMENT DES MÉTROPOLES

Un certain nombre de dispositions de la loi Maptam vise à **clarifier les responsabilités des collectivités locales**, d'abord à travers une évolution de la gouvernance. Une Conférence territoriale de l'action publique est ainsi constituée dans chaque région afin de « favoriser un exercice concerté des compétences des collectivités territoriales ». Cette instance rassemble le président du Conseil régional, les présidents des

Conseils départementaux, des représentants des intercommunalités et des communes, qui doivent débattre d'un pacte de gouvernance territoriale.

La clarification des compétences et de leurs conditions d'exercice est ensuite prévue par l'institution de chefs de file. Aux Régions le développement économique, le soutien à l'innovation, les aides aux entreprises, le développement de l'intermodalité, l'aménagement et développement durable. Aux départements l'action sociale, ce qui relève de l'autonomie des personnes et de la solidarité des territoires. Le bloc communal est chef de file pour l'organisation des services publics de proximité, l'aménagement de l'espace, la mobilité durable et la qualité de l'air.

Enfin et surtout, la loi Maptam crée un nouveau statut des métropoles. Les métropoles de Paris, Lyon, et Aix-Marseille-Provence sont dotées d'un régime spécifique, tandis que les critères suivants sont précisés pour qu'un EPCI soit transformé en métropole : avoir une fiscalité propre, former un ensemble de plus de 400 000 habitants, être situé dans une aire urbaine de plus de 650 000 habitants, et avoir la possibilité de se voir transférer l'exercice de certaines compétences du département ou de la région.

D'ici janvier 2016, 14 métropoles seront ainsi créées, dont certaines se révéleront sans doute très complexes à gérer. En effet, 124 communes sont regroupées dans le Grand Paris, 93 à Aix-Marseille-Provence et 71 à Rouen. Et si les communautés urbaines de Lille, Strasbourg, Lyon et Bordeaux ont été instituées à la fin des années 1960 et bénéficient donc d'une longue expérience de gestion, celles de Toulouse ou de Nice ne datent que de la fin des années 2000.

La loi Maptam prévoit la possibilité du transfert d'une proportion significative de compétences aux métropoles. Par exemple, pour les communes, ce qui relève de l'aménagement de l'espace métropolitain, la politique locale de l'habitat (PLH), la politique du logement, ou la politique de la ville. Concernant les compétences départementales, la métropole peut, par convention passée avec le département, prendre en charge l'attribution des aides au titres du fonds de solidarité pour le logement, ou encore la gestion des routes. Elles pourront également exercer des compétences de gestion de lycées ou de développement économique dévolues aux Régions.

2. LA LOI RELATIVE À LA DÉLIMITATION DES RÉGIONS ET LA REFORTE DE LA CARTE RÉGIONALE

Point phare de la réforme territoriale, la création de 13 grandes régions est prévue par la loi relative à la délimitation des régions. → [D](#)

Rassemblant des zones géographiques très hétérogènes, cette loi accroît sensiblement la taille des régions françaises, en faisant passer leur nombre de 22 à 13. Parallèlement, les lois Maptam et NOTRe prévoient l'accroissement de leurs compétences, notamment sur le plan économique : monopole des décisions d'intervention économique dans leur territoire, de l'octroi des aides directes aux entreprises, instigation d'un schéma régional prescriptif de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.

3. LA LOI NOTRe ET LA CLARIFICATION DES ATTRIBUTIONS

Complétant les dispositions de la loi Maptam, la loi NOTRe vise à clarifier les attributions des différents types de collectivités locales. Elle supprime la clause de compétence générale pour les départements et les régions, et maintient les communes comme échelon de base de la République. Elle prévoit la montée en puissance des intercommunalités (en fixant le seuil de 20 000 habitants pour la création d'un EPCI) qui doivent assurer les services de proximité auprès des communes. Les départements verront leur champ d'action recentré sur les compétences relatives aux solidarités sociales et territoriales, et les régions disposeront de nouvelles prérogatives en matière de développement économique, de transport et d'aménagement du territoire.

DES RÉPONSES PARTIELLES, QUI LAISSENT LE MODÈLE TERRITORIAL FRANÇAIS AU MILIEU DU GUÉ

En dépit d'avancées significatives qui vont incontestablement dans le bon sens, les transformations opérées par ces réformes laissent le modèle territorial français au milieu du gué. D'abord car la simplification des niveaux des compétences entre collectivités – et des coûts afférents – n'est pas encore pleinement clarifiée. Malgré les évolutions apportées par les lois Maptam et NOTRe, les lignes de partage demeurent encore complexes notamment concernant l'éducation (gestion des collèges dévolue aux départements, gestion des lycées aux régions) ou encore les transports. → [ANNEXES](#)

C

IMPLICATIONS DE LA RÉFORME TERRITORIALE

La Réforme territoriale comprend 3 volets dont le déploiement courra jusqu'en 2020



1) Loi Maptam : Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

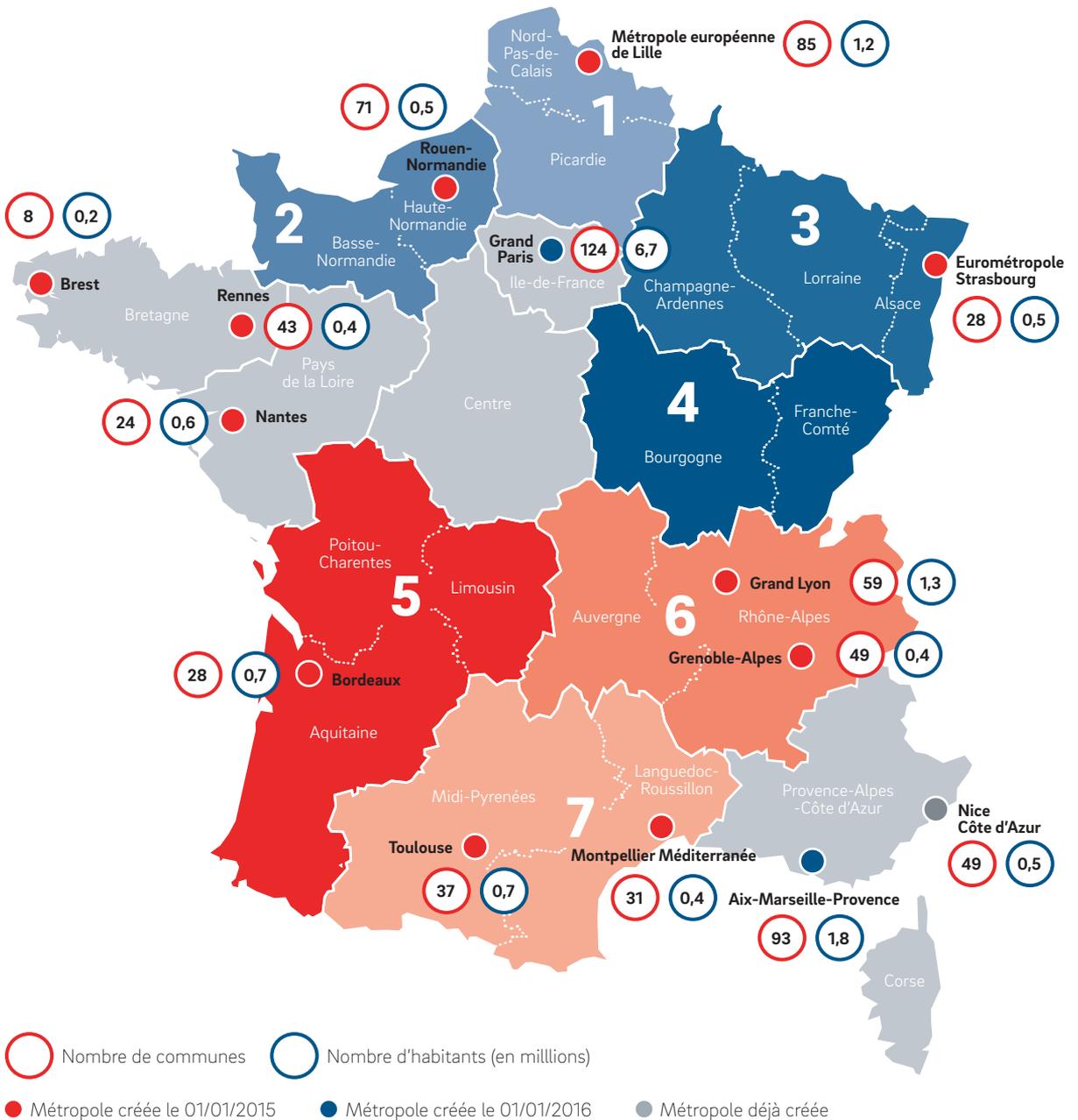
2) Loi relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral

3) Loi NOTRe : Loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République

D

CRÉATION DE 13 GRANDES RÉGIONS GÉOGRAPHIQUES

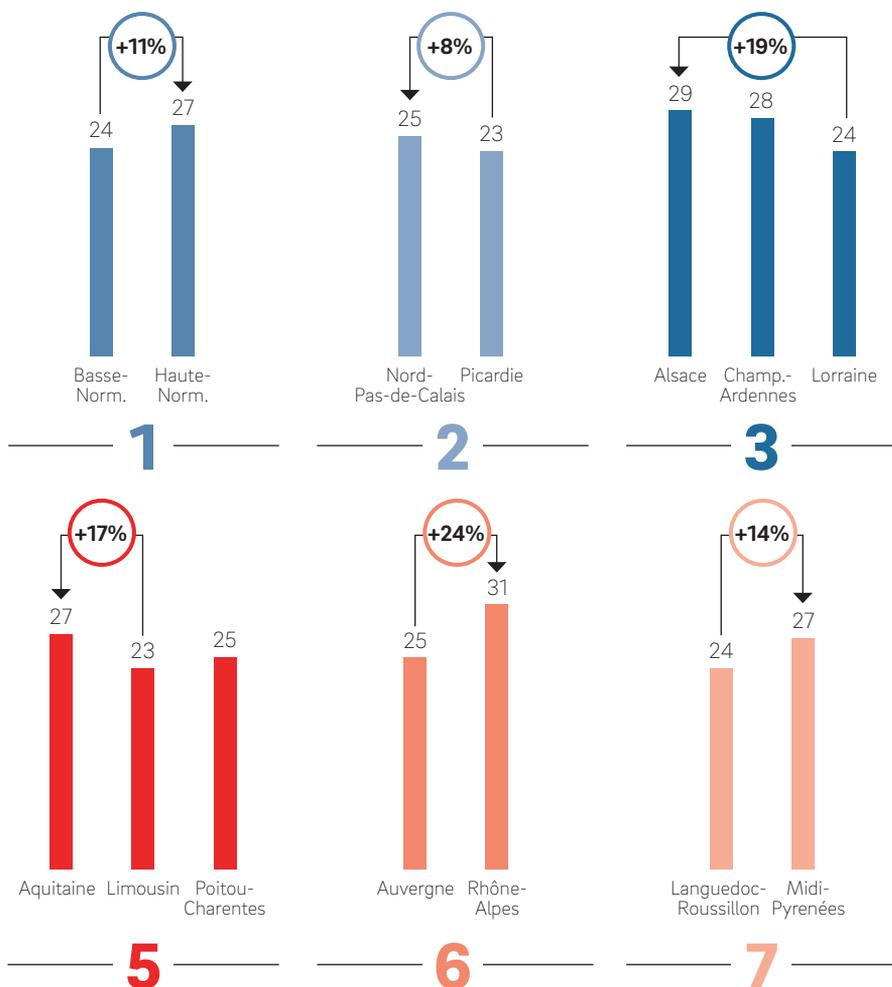
HORS DROM ET COM



NOUVELLES RÉGIONS ET PIB PAR HABITANT DES ANCIENNES RÉGIONS [k Eur ; 2011]

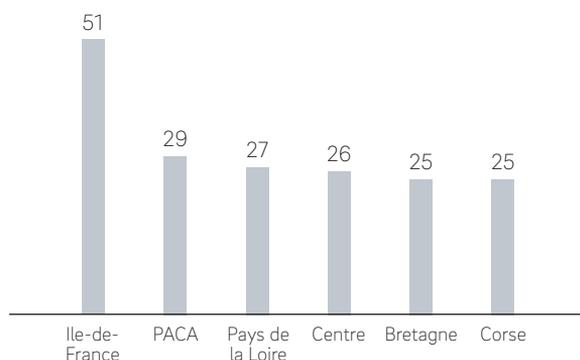
7 RÉGIONS

sont créées au travers de la fusion de 16 régions



6 RÉGIONS

restent inchangées



Plus fondamentalement, cette réforme n'aura qu'un effet limité en termes d'optimisation des dépenses des collectivités locales, alors que les économies budgétaires en étaient initialement un objectif central.

En effet les dépenses de personnel des régions – dont le nombre diminue – demeurent faibles au regard des autres collectivités. La création des grandes régions n'aura à cet égard qu'un impact minime. Par ailleurs la réforme ne permettra pas de diminuer significativement les postes qui sont aujourd'hui les plus lourds.

Ainsi les dépenses des communes liées aux achats et aux frais de personnel représentent en 2013 52,5 milliards d'euros soit 32% des frais globaux de fonctionnement. Leurs dépenses d'équipement représentent 24,9 milliards d'euros soit 42% des frais d'investissement. On peut attendre que la montée en puissance des EPCI permette d'en rationaliser l'utilisation, mais seulement à la marge. De même, les dépenses sociales, portées à 97% par les départements, ne seront pas affectées.

Enfin et surtout, le poids économique des régions françaises restera sous-critique – à l'exception de l'Ile de France – comparé aux régions de nos voisins. Avant la réforme, le poids cumulé des 5 premières régions françaises était de 1 137 milliards d'euros, soit 57% du PIB. Après réforme il sera de 1 271 milliards d'euros et représentera **64%** du PIB, soit une hausse de 22%. Mais, par comparaison, le poids cumulé des 5 premiers Länders allemands est de 1 874 milliards d'euros, soit 72% du PIB allemand. → **E**

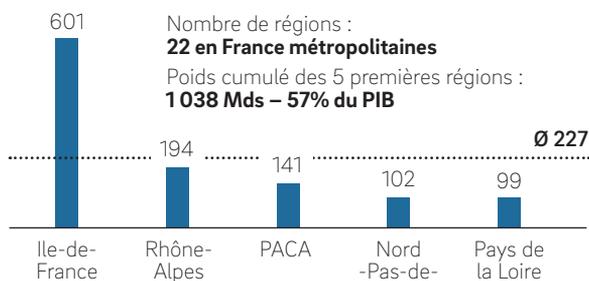
Les nouveaux ensembles présentent en outre un niveau d'hétérogénéité considérable. Ainsi, le différentiel de PIB par habitant entre l'Auvergne et Rhône-Alpes est de 24%, celui qui sépare l'Alsace et la Lorraine de 19%. La constitution de stratégies de développement économiques cohérentes pour chacun de ces nouvelles collectivités représente un véritable défi. C'est d'autant plus vrai que le contexte dans lequel s'inscrira l'action des futurs exécutifs régionaux relativise la pertinence des schémas traditionnels d'aménagement, en particulier du fait de la tendance lourde à la polarisation du territoire et à l'épuisement des effets d'entraînement économiques traditionnels.

E

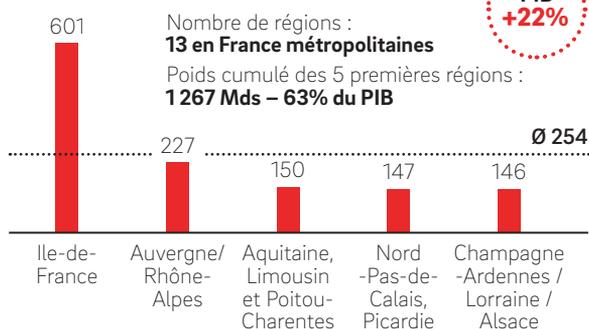
PIB DES 5 PLUS GRANDES RÉGIONS EN FRANCE, ALLEMAGNE ET ITALIE [Mds Eur courants ; 2011]

FRANCE

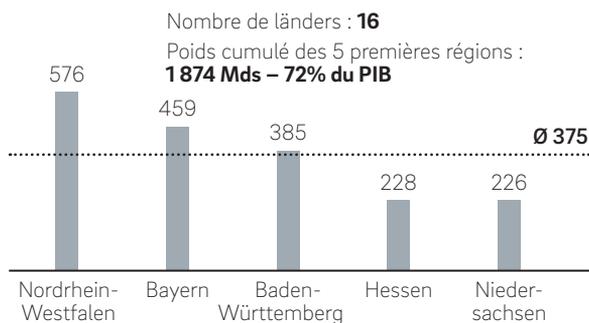
AVANT LA RÉFORME



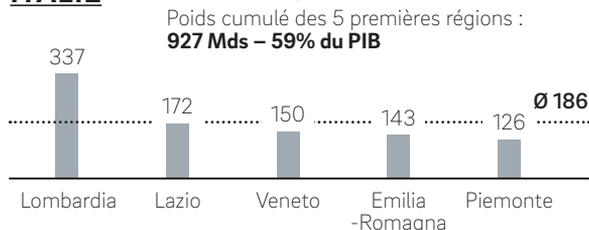
APRÈS LA RÉFORME



ALLEMAGNE



ITALIE



Repenser en profondeur l'investissement public dans les territoires, au service de la croissance.

L'économie française se polarise. L'emploi et les richesses tendent à se concentrer dans les métropoles. Or, le modèle territorial français est largement inadapté à cette nouvelle donne, et la réforme n'a pas permis de traiter cet enjeu adéquatement. Avec trop peu de clusters de niveau mondial ou européen, les territoires français ne bénéficient pas des effets d'entraînement de la nouvelle économie.

Les inégalités territoriales ont été jusqu'ici compensées par les politiques sociales, qui constituent *de facto* l'outil majeur d'aménagement du territoire tandis que la contribution de l'investissement public à cet objectif est limitée. Avec la dynamique inéluctable de la polarisation, il est nécessaire de concentrer ce dernier dans quelques métropoles « locomotives », qui assureront la croissance de l'économie française, plutôt que de le disperser dans une logique de péréquation territoriale.

UNE ORGANISATION TERRITORIALE INADAPTÉE DANS UNE ÉCONOMIE DE PLUS EN PLUS POLARISÉE

Depuis les années 1980, l'économie française, à l'instar de la plupart des pays matures, se polarise, tant en termes de croissance que de contribution au PIB. La création de richesses et d'emplois tend à se concentrer massivement sur certains territoires, tandis que d'autres sont devenus très dépendants du secteur non

marchand pour maintenir leur niveau de revenu. Les disparités entre zones géographiques se sont, par conséquent, creusées – et ce malgré un effort constant de péréquation par l'Etat et les Collectivités. → **F**

L'analyse des dynamiques de création d'emplois entre 2008 et 2012 illustre bien le phénomène de polarisation des territoires. Si l'on considère les zones ayant enregistré des créations nettes d'emplois entre décembre 2008 et décembre 2012, il apparaît que **57%** de ces créations ont eu lieu dans les aires urbaines de Toulouse Bordeaux, Nantes et Montpellier. Et au sein de ces aires urbaines, les créations sont très majoritairement concentrées dans quelques communes centrales des métropoles. 89% des emplois créés sur l'aire urbaine de Toulouse l'ont été dans la communauté urbaine de Toulouse. Cette part monte à 94% pour l'aire urbaine de Nantes. A la polarisation géographique s'ajoute une polarisation sectorielle. A Nantes, 13 secteurs concentrent 55% des créations d'emplois. Les 45% restant étant dispersés sur plus de 700 secteurs.

Cette polarisation territoriale doit être reliée à plusieurs tendances économiques de long terme.

L'internationalisation des entreprises tout d'abord. Avec plus de 55% du chiffre d'affaires des entreprises françaises du CAC 40 réalisés à l'international, les outils de production ont été massivement transférés vers les marchés cibles, avec pour conséquence un affaiblissement continu des tissus productifs locaux.

A cela s'ajoute la **mondialisation des flux**, qui accroît le poids des pôles métropolitains connectés entre eux et insérés dans le système international, capables d'attirer et de retenir les facteurs de production (capital et travail), au détriment des zones périphériques.

Les gains de productivité dans l'industrie ont également contribué à la polarisation économique des territoires. Depuis les années 1980, 17% des destructions d'emplois industriels sont directement liées aux gains de productivité. L'automatisation, alliée au développement de la sous-traitance industrielle, a profondément bousculé les systèmes productifs locaux.

Enfin, **la tendance à la digitalisation et la dématérialisation croissante de l'économie** a également des effets polarisants. Elle tend à accroître les besoins en emploi qualifié. Par ailleurs, la dématérialisation des prestations réduit les besoins en proximité physique pour assurer la relation avec les clients, avec pour conséquence une concentration territoriale de la création de valeur autour des métropoles plus denses en compétences.

Toutes ces dynamiques concourent à **fragiliser le modèle territorial qui a prévalu de 1850 à 1980, fondé sur des effets traditionnels d'entraînement**, relayés par l'investissement public et l'aménagement du territoire.

Dans le cadre d'une économie manufacturière, les effets d'entraînement «amont» tirés par les commandes aux sous-traitants intégrés au système de production, irriguent et structurent l'économie des territoires. En 1990, 70% de la valeur de la production automobile provenaient ainsi de la valeur ajoutée d'autres secteurs. En revanche, dans une économie fondée sur le secteur tertiaire et les nouvelles technologies de l'information, les effets «amont» sont fortement réduits, en raison de la baisse du nombre et de la valeur des composants. Les composants d'un ordinateur sont moins intenses en travail que ceux d'une voiture.

Les effets «aval», liés aux ventes réalisées par les secteurs moteurs de l'économie (par exemple le secteur de l'énergie approvisionnant les usines), sont également réduits.

De même, les effets liés au cycle de vie d'un produit (devenu beaucoup plus court) sont également réduits dans une économie fondée sur le secteur tertiaire.

Alors que dans une économie manufacturière la majorité de la valeur ajoutée est captée par la production de masse (majoritairement située dans les zones périphériques) plutôt que par la phase de conception (dans les métropoles), ce n'est plus le cas dans la nouvelle économie. Ce sont les lieux où se font les innovations (les métropoles), qui captent la majorité de la valeur ajoutée.

Les dernières décennies ont été à l'inverse marquées par la **montée en puissance des effets d'agglomération et de cluster**, qui caractérisent une économie fondée sur la connaissance et l'innovation, et pour partie située à la frontière technologique¹⁾. Les effets d'agglomération correspondent au regroupement dans un même lieu d'entreprises et / ou de consommateurs en raison des bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Ces effets produisent des externalités positives telles que le partage plus efficace des équipements, ou – dans le cas d'un territoire spécialisé dans un ou des secteurs particuliers – une meilleure adéquation entre les besoins en compétences des entreprises et les qualifications de la main d'œuvre locale. Les effets d'agglomération permettent également de créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles connaissances et d'innovations. De même, les effets de cluster, c'est-à-dire la tendance à la concentration dans une zone donnée d'entreprises liées entre elles par leurs activités – qu'elles soient concurrentes ou complémentaires – peuvent conduire à plusieurs externalités positives telles que la facilitation de l'accès aux partenariats entre entreprises, à des ressources humaines de meilleure qualité, l'accroissement de la visibilité à l'international (effet «marque» territoriale), ou encore l'amélioration du financement.

Or l'organisation territoriale française n'a pas permis de bénéficier pleinement des effets d'agglomération et de cluster de la nouvelle économie car les clusters français, de petite taille et peu spécialisés, tiennent rarement la comparaison face à leurs équivalents européens. → **G**

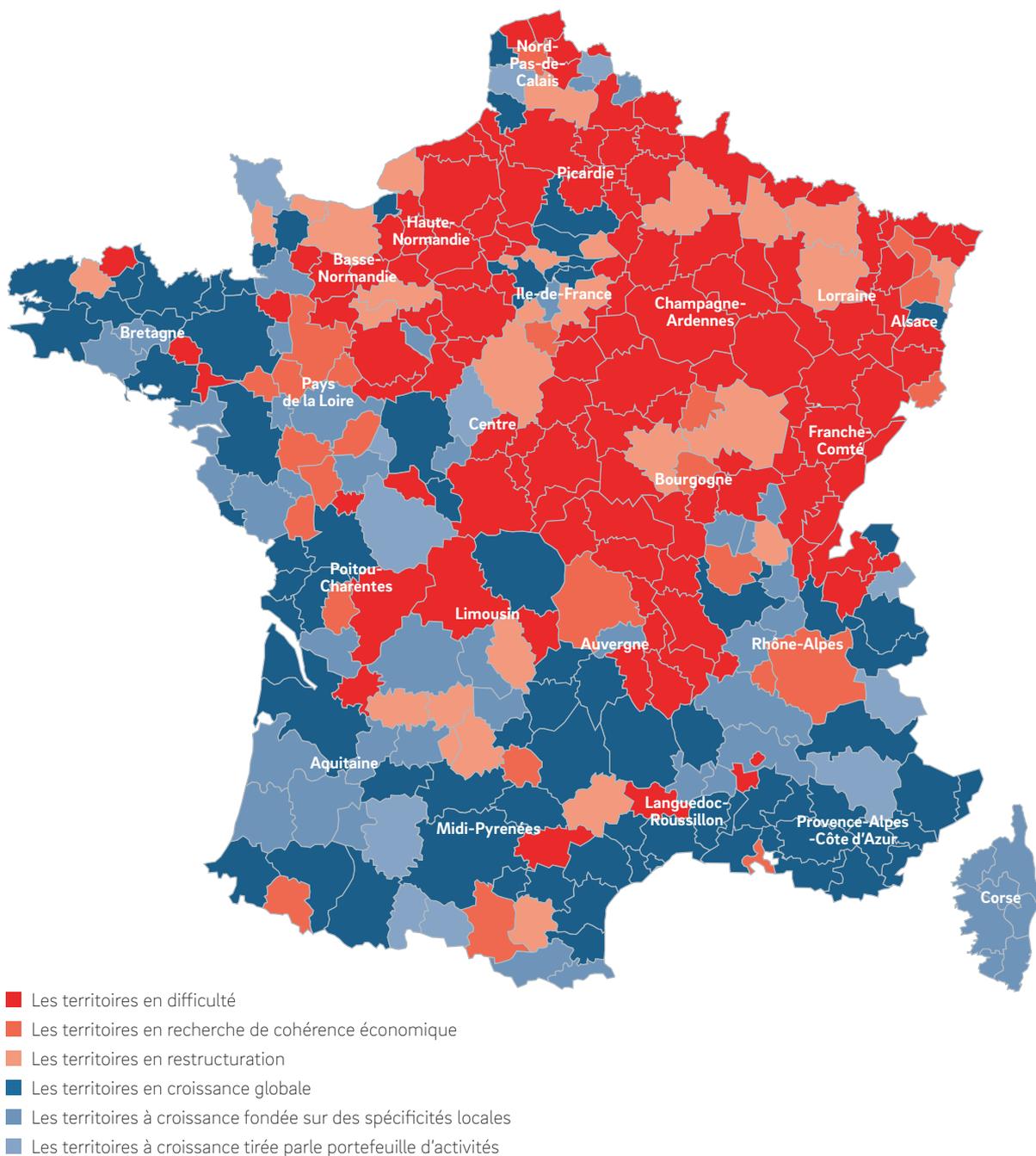
En effet, seuls trois clusters (deux en Ile-de-France et un dans le Sud-Ouest) figurent parmi les trente premiers clusters européens en termes de taille de PIB. Parallèlement, le cluster de Toulouse spécialisé dans

¹⁾ La frontière technologique désigne l'état le plus avancé en termes d'innovation. Les économies situées, sur certains secteurs, à la frontière technologique, ne disposent pas d'une vision sur les prochaines vagues d'innovations, à la différence des autres, qui peuvent s'engager dans des stratégies volontaristes (publiques ou privées) d'imitation.

F

POLARISATION DES TERRITOIRES

Répartition des zones d'emploi françaises en 6 profils selon leur situation économique



l'aéronautique est le seul en France à présenter un degré de spécialisation élevé. La taille sous-critique et le manque de spécialisation des systèmes productifs locaux français ne leur permettent pas, à l'exception de l'Ile-de-France, de bénéficier à plein de ces effets d'entraînement. Si bien que, depuis les années 1980, la croissance économique et les créations d'emplois se font, en France, dans un nombre de territoires et de secteurs d'activités trop restreints. La croissance du PIB s'est ainsi concentrée sur l'Ile-de-France, le Sud-Est et le pourtour méditerranéen ainsi qu'à l'Ouest. Entre 1982 et 2008, la part du PIB représentée par l'Ile-de-France a crû de 2,3 points passant de 26,9% à 29,2% alors que la part de sa population n'augmentait que de 0,2 points de 18,6% à 18,8%.

DES DISPARITÉS TERRITORIALES POUR L'INSTANT COMPENSÉES PAR DES DÉPENSES SOCIALES ÉLEVÉES

Jusqu'à présent, les différences de revenus entre les territoires français sont demeurées limitées au regard des disparités de créations de richesses, notamment en raison de l'importance des transferts sociaux, qui constituent aujourd'hui un des principaux instruments d'aménagement du territoire. Les dépenses sociales publiques représentent 32% du PIB en 2012. Ce sont souvent elles qui permettent à des territoires peu productifs de maintenir un certain niveau de population et d'emploi.

La dépense publique est, en France, largement faite de transferts sociaux. En comparaison, l'investissement public est relativement modeste, représentant moins de 3% du PIB. **Dans un contexte où la péréquation est largement prise en charge par la politique sociale, il paraît peu pertinent de mobiliser l'investissement public sur la compensation des inégalités territoriales, en injectant des financements dans des territoires peu productifs au regard des caractéristiques de la nouvelle économie.**

D'autres approches doivent être envisagées, notamment celles qui consistent à concentrer les investissements sur des pôles métropolitains capables de créer de la richesse et des emplois, des « locomotives » territoriales, seuls susceptibles de faire bénéficier l'économie française dans son ensemble d'effets de cluster et d'agglomération significatifs.

TROIS SCÉNARIOS DE FINANCEMENT POUR L'AVENIR DU MODÈLE TERRITORIAL FRANÇAIS

Trois scénarios ont été bâtis par le Roland Berger Institute, qui offrent des voies contrastées d'évolution de l'investissement public dans les territoires, et donc du modèle territorial français.

Le premier scénario, qui se situe dans la continuité des tendances actuelles, peut être qualifié de scénario de « **DISPERSION** ». Il se caractérise par le maintien d'un investissement public réparti en direction de nombreux territoires, dans une logique de correction des inégalités territoriales. On fait l'hypothèse que l'évolution du PIB se maintient au niveau de la croissance potentielle de long terme (1% à 1,5%). Les zones périphériques continuent à se maintenir en dépit de la perte d'attractivité, sur la base des transferts et de l'investissement public. Ces territoires restent sous la menace de la crise des finances publiques et de ses conséquences. → **H**

Un second scénario peut être qualifié de scénario d'« **ÉQUILIBRE** ». Il se caractérise par une orientation de l'investissement public vers les 20 agglomérations les plus importantes, avec pour objectif le renforcement de clusters de taille mondiale et européenne. Ce scénario se traduit par un surcroît modéré de PIB. Les villes moyennes continuent à bénéficier d'investissements publics dynamiques, et la péréquation entre centre et périphérie est régionalisée. Dans cette configuration les flux démographiques et économiques sont locaux. A l'échelle régionale, les territoires périphériques perdent en population et en emplois. → **I**

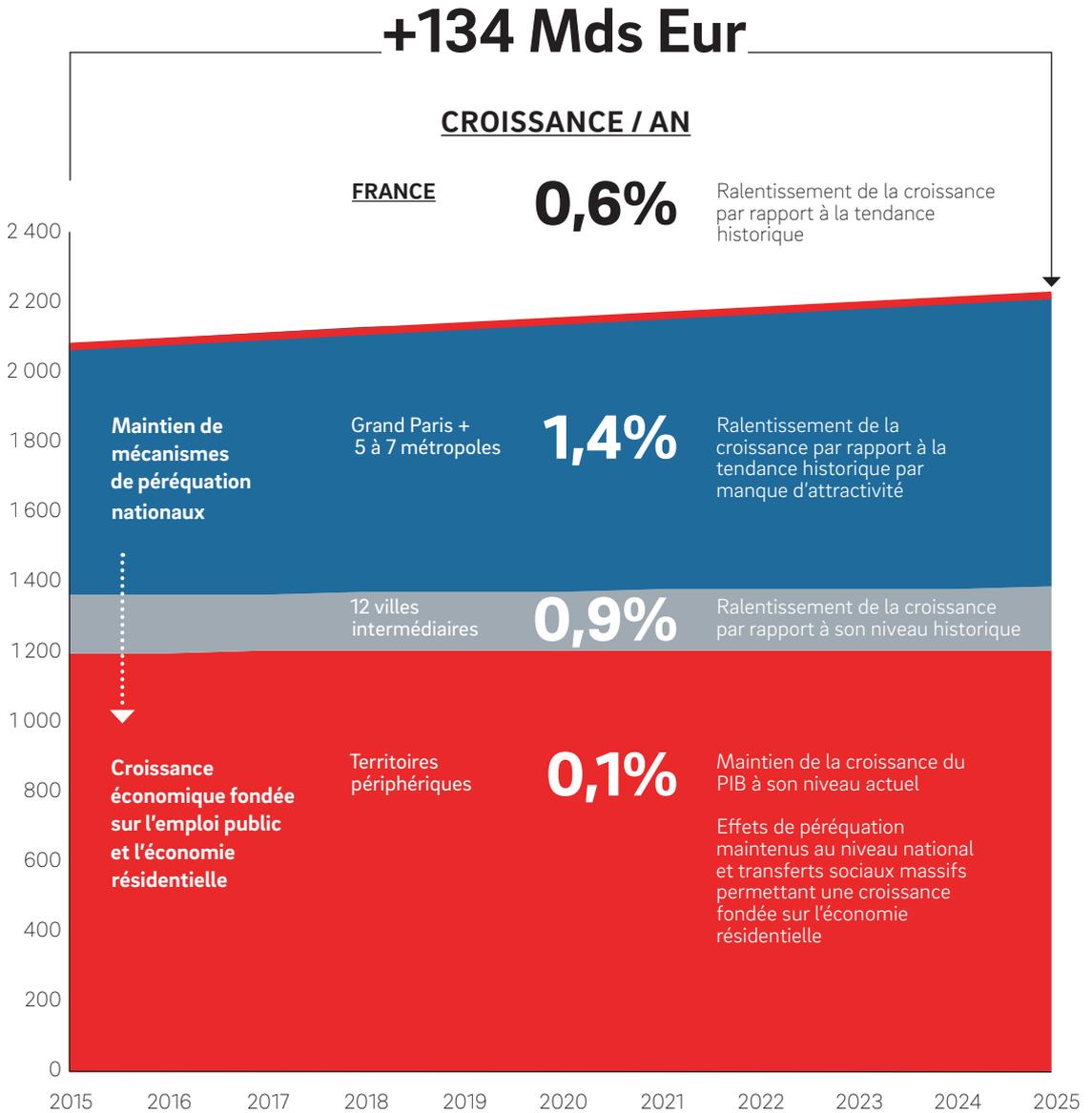
Enfin, un troisième scénario, peut être qualifié de scénario de « **POLARISATION** ». Il se caractérise par une focalisation volontariste de l'investissement public sur le Grand Paris et 5 à 7 métropoles. Il se traduit par une accélération de la croissance économique dans les métropoles cibles et le renforcement des « effets de clusters ». Dans ce scénario, les territoires périphériques se trouvent davantage dépendants des transferts sociaux, tandis que la polarisation des flux démographiques et financiers s'accélère vers les métropoles. Il est le plus prometteur en termes de création de richesse et d'emplois et, au global libère de la ressource fiscale, pour financer davantage de transfert sociaux. Mais il implique de déployer des politiques d'attractivité sur les zones métropolitaines devenues très denses, pour y réduire les effets de congestion. → **J**

H

LE SCÉNARIO DE DISPERSION

EVOLUTION DU PIB DANS LE SCÉNARIO CONSIDÉRÉ

[Mds Eur ; 2015-2025]



— Croissance potentielle de la France suivant le maintien des équilibres actuels

Correspondant à la poursuite des tendances actuelles, le scénario de dispersion est porteur, à terme, d'un risque de ralentissement de la croissance économique française. Moins créateur de richesses, il est de surcroît soumis à l'aléa de la dynamique de l'endettement public.

En matière d'**investissements publics**, le scénario se caractérise par le maintien de la situation actuelle, impliquant : (i) le soutien au développement d'activités économiques sur l'ensemble des territoires, sans différenciation selon la performance et la compétitivité ; (ii) la focalisation sur le développement de chaque territoire et non sur la maximisation de la croissance au niveau national ; (iii) une péréquation des investissements élaborée au niveau national.

En matière de **transferts sociaux**, il repose sur : i) le maintien de la péréquation nationale des transferts sociaux ; (ii) le maintien du niveau actuel des transferts sociaux.

Les effets attendus de ce scénario sont : (i) une croissance faible au niveau national et des grandes aires urbaines, stagnante dans les zones périphériques du fait du maintien de la péréquation et des transferts ; (ii) une légère croissance de l'emploi dans les 20 grandes aires urbaines, ainsi que le maintien d'une partie de l'emploi public dans les aires urbaines intermédiaires et dans les zones périphériques ; (iii) une légère augmentation de la population dans les aires urbaines, et une légère baisse de la population dans les territoires périphériques.

Ce scénario, qui consiste à préserver au maximum les équilibres géographiques et économiques actuels – ou plutôt à éviter leur trop rapide dégradation, est néanmoins très risqué. Ne permettant pas l'adaptation du modèle territorial au contexte économique actuel, il est par ailleurs dépendant de l'évolution de l'endettement public.

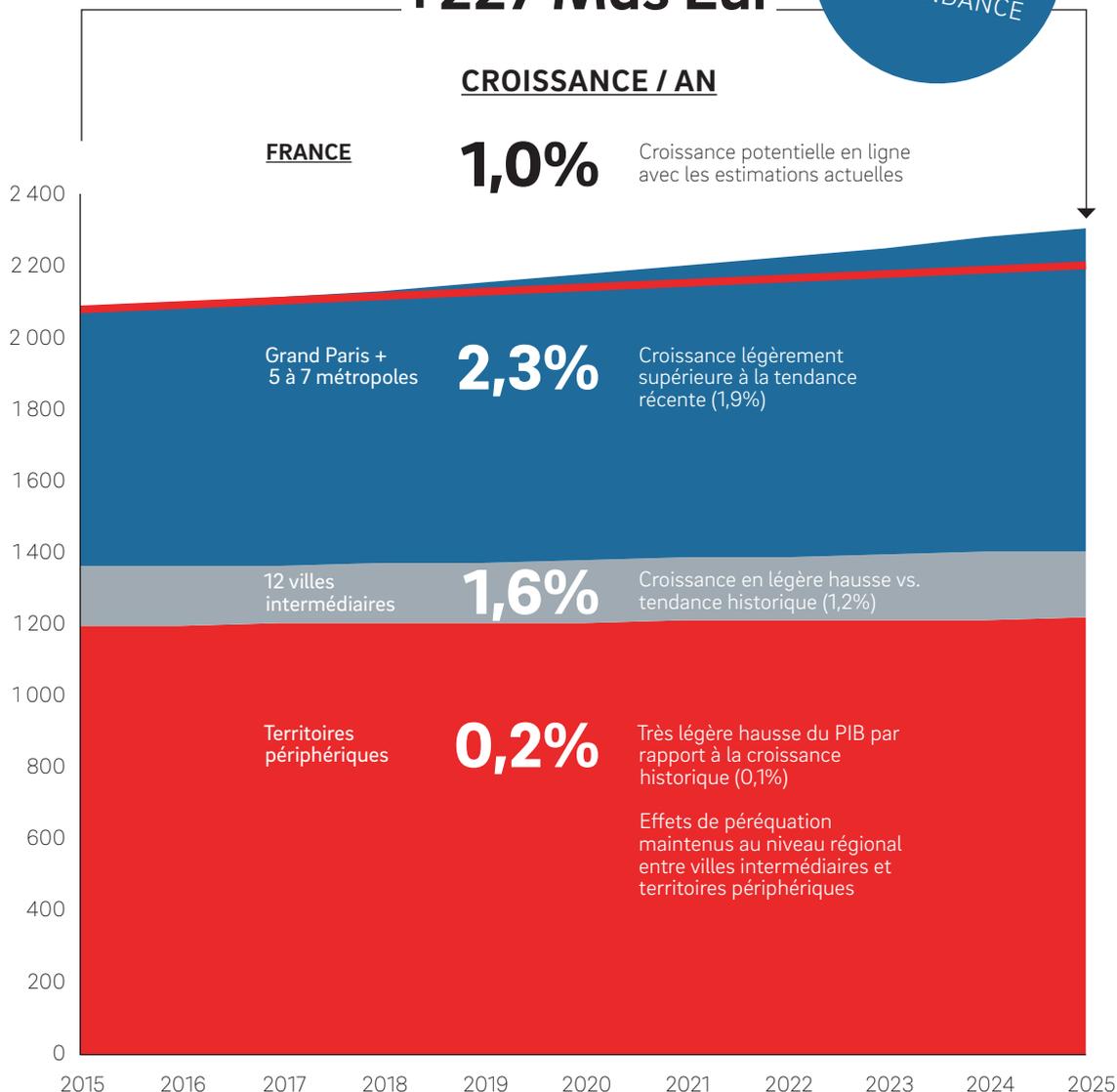
LE SCÉNARIO D'ÉQUILIBRE

EVOLUTION DU PIB DANS LE SCÉNARIO CONSIDÉRÉ

[Mds Eur ; 2015-2025]

**+93 MDS EUR
PAR RAPPORT
À LA TENDANCE**

+227 Mds Eur



— Croissance potentielle de la France si les équilibres actuels se maintiennent

Plus proactif dans la refonte des modalités de l'investissement public, le scénario d'équilibre vise à maintenir une croissance modérée dans les métropoles et les villes intermédiaires en y concentrant l'investissement public, selon une logique d'équilibre du territoire.

En matière d'**investissements publics**, le scénario repose sur : (i) la focalisation des investissements sur 20 grandes aires urbaines ; (ii) la conservation d'une part d'investissement public dans les zones périphériques ; (iii) un principe de territorialisation des investissements, les fonds étant en majeure partie issus des ressources de la région et alloués au niveau de la région.

En matière de **transferts sociaux**, il repose sur : (i) un niveau de transfert suffisant pour assurer le maintien d'un socle d'emploi public et d'une économie résidentielle viable dans les 12 aires urbaines intermédiaires ; (ii) l'encouragement des solidarités intra-régionales, la péréquation se faisant en premier lieu au niveau de la région.

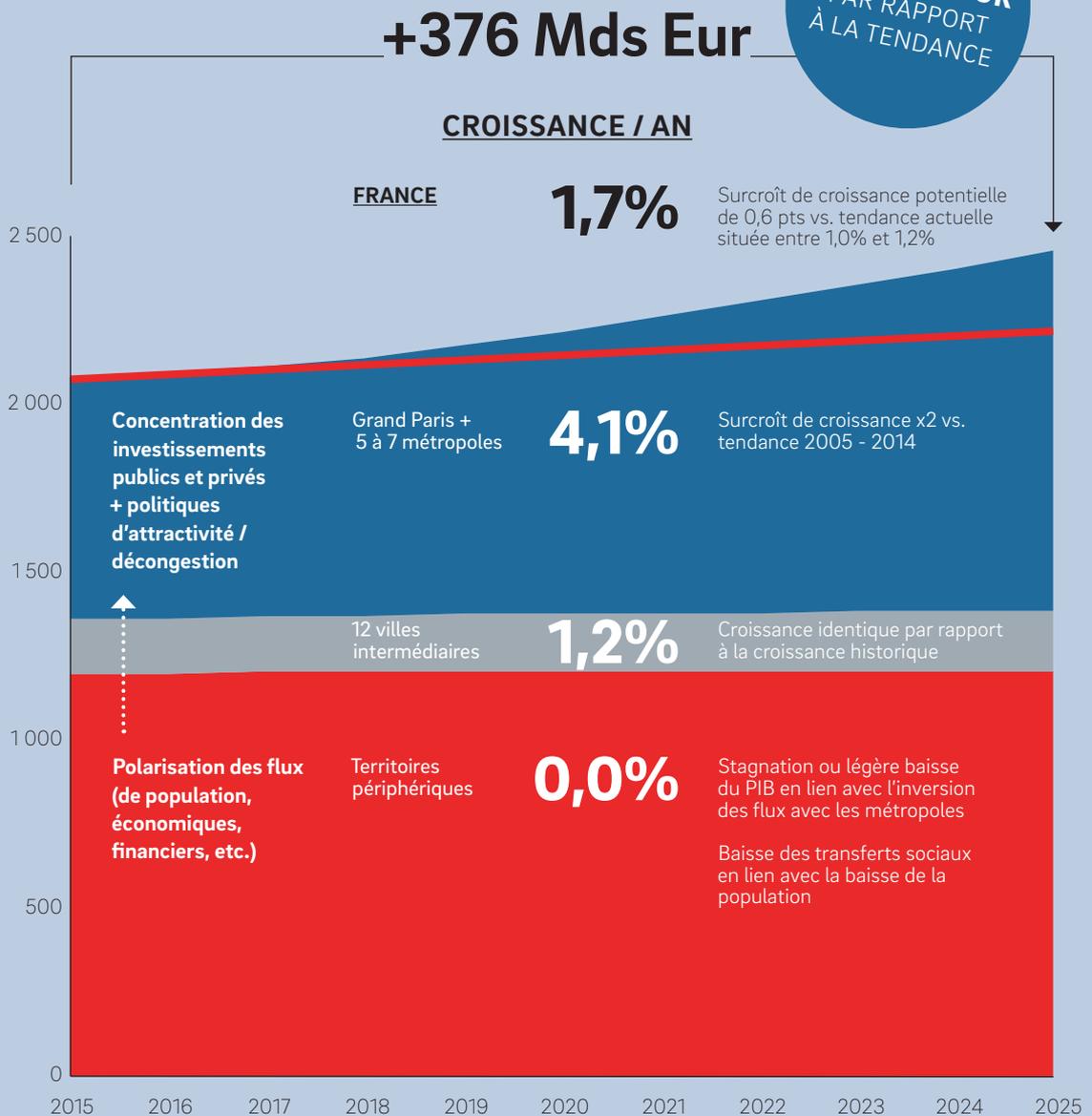
Les effets attendus de ce scénario sont : (i) une croissance supérieure à la moyenne nationale dans les grandes villes grâce à la hausse des investissements et aux effets d'agglomération induits, et une croissance faible dans les zones périphériques ; (ii) l'augmentation de l'emploi dans les 20 aires urbaines en lien avec la hausse de la population dans ces zones, et le maintien d'une partie de l'emploi public dans les aires urbaines intermédiaires ; (iii) une hausse modérée de la population dans les 20 grandes villes et une baisse de la population dans les territoires périphériques par transfert vers les villes dont ils sont proches.

J

LE SCÉNARIO DE POLARISATION

EVOLUTION DU PIB DANS LE SCÉNARIO CONSIDÉRÉ

[Mds Eur ; 2015-2025]



Ce troisième scénario est davantage un scénario de rupture. Il vise à soutenir la croissance de l'économie française en accélérant la croissance des « locomotives » que sont les métropoles. Il repose sur la concentration des investissements publics et privés sur le Grand Paris et 5 à 7 grandes métropoles, ainsi que des politiques ambitieuses d'attractivité de ces espaces, pour en limiter la congestion.

En matière d'**investissements publics**, le scénario implique : (i) une focalisation quasi-totale de l'investissement sur les grandes métropoles ; (ii) l'encouragement aux effets d'agglomération et de cluster en concentrant l'activité économique, la connaissance et la R&D ; (iii) la limitation des effets négatifs liés à la concentration spatiale des activités économiques par l'investissement dans l'immobilier métropolitain (afin de détendre les marchés) et les infrastructures de transports ; (iv) dans les villes intermédiaires, la limitation des investissements aux activités économiques non sensibles à la concentration spatiale.

En matière de **transferts sociaux**, il se caractérise par l'augmentation sensible des marges de manœuvre en matière de transferts sociaux, l'excédent de PIB générant de nouvelles recettes fiscales à répartir parallèlement à la baisse de la population active dans les zones périphériques.

Les effets attendus de ce scénario sont les suivants : (i) un surcroît de croissance dans les métropoles, tirant la croissance de l'ensemble du pays, et une stagnation de la croissance dans les territoires périphériques ; (ii) la poursuite de la baisse des emplois industriels, le développement massif des emplois peu qualifiés dans le secteur des services à la personne, mais également une hausse du nombre d'emplois très qualifiés grâce aux effets de clusters ; (iii) une hausse du nombre d'habitants dans les métropoles, contrastant avec le relatif dépeuplement de certains territoires.

Plus en phase avec les caractéristiques de la nouvelle économie, ce scénario permettrait aux territoires de bénéficier davantage des effets d'agglomération et de cluster. Il consiste à accompagner le processus de polarisation des flux plutôt qu'à lutter contre.

Bâtir de nouvelles solidarités territoriales, défi pour les prochains exécutifs territoriaux.

Le système territorial français se révèle peu adapté aux transformations en cours de l'économie, qui impliqueraient plutôt de consolider et d'accompagner les logiques de cluster. Il conduit à un éparpillement de l'investissement public, largement à la main des collectivités locales, et utilisé à des fins de péréquation territoriale plutôt qu'au service d'une dynamique de croissance. Or, il existe d'ores et déjà un instrument pour assurer la solidarité entre les territoires français, il s'agit des transferts sociaux, dix fois plus importants en volume.

Concentrer les investissements publics autour de métropoles dynamiques, afin que celles-ci jouent pleinement leur rôle de locomotives au sein de la mondialisation, capables d'ensuite d'irriguer leurs territoires, représente une voie plus prometteuse, en phase avec les dynamiques actuelles de concentration des tissus économiques et de la démographie. Il ne s'agit pas de renoncer à la redistribution, mais au contraire de repenser les solidarités à une échelle plus opérationnelle – celle, en particulier, de la relation entre la métropole et son arrière-pays.

Concrétiser ces solidarités est néanmoins complexe. Cela implique de bâtir des chaînes de valeur territoriales, et d'intégrer les métropoles où se créent les emplois et les richesses à leurs périphéries, et ce dans le cadre de nouvelles grandes régions encore marquées par un manque d'identité économique et de fortes hétérogénéités.

Ainsi, quel que soit le scénario qui se concrétisera, la prochaine génération de grands responsables territoriaux aura à relever un quadruple défi : **construire des visions cohérentes** sur la base d'ensembles aujourd'hui hétérogènes en termes de niveau de développement, de PIB, d'activités ; **faire partager cette vision** au sein d'écosystèmes publics et privés locaux qui restent marqués par une réelle complexité ; **mettre en ordre de bataille ces mêmes écosystèmes**, en dépassant les difficultés liées au chevauchement et au morcellement des compétences ; **organiser de nouvelles « solidarités horizontales »** en substitution de la prodigalité aveugle d'un Etat qui n'a désormais plus les moyens d'une redistribution massive.

L'objectif est de bâtir des « systèmes territoriaux » cohérents, aptes à couvrir toutes les facettes de la compétitivité territoriale : infrastructures adaptées et compétitives, pôles d'activité dotés d'une taille critique et d'une visibilité à l'extérieur, voire à l'international, qualité de vie urbaine et rurale, garante de l'attractivité et du développement touristique, alignement des parties-prenantes publiques et privées autour d'un projet partagé et ambitieux. ◆

ANNEXES

CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

Les lignes de partage restent marquées par un niveau de complexité très élevé.

Action sociale

Action sanitaire

Déchets

Eau et assainissement

Aménagement
du territoire et
équipements locaux

Culture

Enseignement

Environnement et patrimoine

Formation professionnelle
et apprentissage

Infrastructures

Interventions
dans le domaine économique

Logement et habitat

Sécurité

Sport

Tourisme

Transports

Urbanisme et politique de la ville

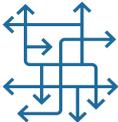


CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

| | COMMUNES ET EPCI | DÉPARTEMENTS | RÉGIONS | ÉTAT |
|--|--|--|--|--|
| ACTION SOCIALE  | Centre communal d'action sociale Possibilité de créer et de gérer un établissement social ou médico-social Participation à l'accueil des « gens du voyage » | Gestion de l'APA et du RSA Prestation de compensation du handicap Schéma départemental d'organisation sociale et éducativo-sociale Maison de retraite (hébergement) Aide sociale à l'enfance Jeunesse (protection judiciaire) | | Aide sociale : compétence d'attribution (Allocation aux adultes handicapés) Fonctionnement des ESAT ¹⁾ et des centres d'hébergements et de réinsertion sociale (CHRS) Hébergement d'urgence Plan d'alerte et d'urgence au profit des personnes âgées |
| ACTION SANITAIRE  | Présidence du conseil d'administration des établissements publics de santé communaux Cimetières et pompes funèbres Bureaux municipaux d'hygiène | Présidence du conseil d'administration des établissements publics de santé spécialisés Centres et consultation de PMI (Protection Maternelle et Infantile) et de planification familiale | Commissions exécutives des agences régionales de l'hospitalisation Contribution au financement et à la réalisation d'équipements sanitaires | Schéma national d'organisation sociale et médico-sociale Participation au financement, contrôle et surveillance des établissements de santé Définition des objectifs de santé publique |
| DÉCHETS  | Collecte et traitement des ordures ménagères (transférée des communes aux EPCI) | Plan départemental d'élimination des déchets ménagers | Plan régional d'élimination des déchets industriels | Centres de stockage des déchets (autorisations) |
| EAU ET ASSAINISSEMENT  | Distribution de l'eau potable (transférée des communes aux EPCI) Assainissement individuel et collectif (transféré des communes aux EPCI) Gestion des cours d'eau, et lacs sous la responsabilité des communes Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations | Mise à disposition des communes et EPCI d'une assistance technique dans le domaine de l'assainissement, de la protection de la ressource en eau et de l'entretien des milieux aquatiques Gestion des cours d'eau, et lacs sous la responsabilité des départements | Gestion des cours d'eau, et lacs transférés sous la responsabilité des régions | Police de l'eau Adoption du Schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) |

1) Etablissement et services d'aide par le travail

CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

| | COMMUNES ET EPCI | DÉPARTEMENTS | RÉGIONS | ÉTAT |
|--|--|---|--|--|
| AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET ÉQUIPEMENTS LOCAUX  | <p>Aménagement, exploitation d'installation de production d'énergie de sources renouvelables</p> <p>Infrastructures pour réseaux de télécommunication</p> <p>Mise en place d'actions tendant à maîtriser la demande d'énergie</p> <p>Consultation sur le contrat de projet État-Région (CPER) et le schéma régional d'aménagement durable du territoire (SRADT)</p> <p>Concession ou gestion directe des réseaux de distribution d'énergie et de gaz</p> <p>Création d'infrastructures de charges nécessaires à l'usage de véhicules électriques ou hybrides</p> | <p>Établissement d'un programme d'aide à l'équipement rural</p> | <p>Élaboration du CPER et approbation du SRADT</p> <p>Schémas interrégionaux de littoral et de massif</p> | <p>Elaboration du schéma de services collectifs de l'énergie</p> <p>Autorisations d'exploitation (via le CSA et l'ART)</p> <p>Élaboration du CPER</p> <p>Détermination de la politique d'aménagement du territoire au niveau national</p> |
| CULTURE  | <p>Propriété d'immeubles classés ou inscrits.</p> <p>Diagnostics et fouilles d'archéologie préventive</p> <p>Compétences d'inventaire général du patrimoine culturel (par délégation)</p> <p>Enseignement initial de la musique, de la danse et de l'art dramatique</p> <p>Bibliothèque, musées, archives municipales</p> | <p>Schéma départemental de développement des enseignements artistiques</p> <p>Bibliothèque, musées, archives départementales</p> | <p>Inventaire général du patrimoine culturel</p> <p>Organisation des cycles d'enseignement professionnel initial (domaines artistiques)</p> <p>Bibliothèque, musées, archives régionales</p> | <p>Gestion de la liste des monuments et mobiliers historiques</p> <p>Normes nationales en matière d'inventaire</p> <p>Contrôle des établissements</p> <p>Établissements d'enseignement supérieur artistique</p> <p>Bibliothèque, musées, archives nationales</p> |
| ENSEIGNEMENT  | <p>Construction et fonctionnement des écoles primaires</p> <p>Détermination de la sectorisation des écoles</p> <p>Veille au respect de l'obligation scolaire</p> | <p>Collèges :</p> <p>Construction et fonctionnement des établissements. Accueil, restauration et hébergement des élèves. Gestion des personnels TOS</p> | <p>Lycées :</p> <p>Maîtrise d'ouvrage déléguée des constructions universitaires</p> | <p>Construction et fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur</p> <p>Politique éducative, contenu des enseignements</p> <p>Gestion du personnel enseignant</p> |
| ENVIRONNEMENT ET PATRIMOINE  | <p>Inventaires locaux du patrimoine naturel</p> <p>Zones de protections du patrimoine architectural et urbain (ZPPAU)</p> | <p>Espaces naturels sensibles</p> | <p>Plan régional pour la qualité de l'air</p> <p>Parcs naturels régionaux et réserves naturelles régionales</p> | <p>Inventaire du patrimoine naturel</p> <p>Parcs nationaux et réserves naturelles nationales.</p> <p>Liste des monuments naturels et des sites</p> |

Compétences partagées

Source : Sénat, analyse Roland Berger

CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

| | <u>COMMUNES ET EPCI</u> | <u>DÉPARTEMENTS</u> | <u>RÉGIONS</u> | <u>ÉTAT</u> |
|---|---|---|---|--|
| FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGE  | | | Politique régionale de formation professionnelle et d'apprentissage. Elaboration du contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle avec l'Etat Bourses pour la formation Gestion des crédits AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) | Consultation sur le contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle avec l'Etat Tutelle de l'AFPA |
| INFRASTRUCTURES  | Voies communales Chemins ruraux Participation au financement des infrastructures routières et autoroutières et des lignes à grande vitesse | Voies départementales Ports de plaisance Ports maritimes, de commerce et de pêche | Schémas régionaux des infrastructures et des transports Gestion des aéroports civils Ports fluviaux Ports maritimes, de commerces et de pêche qui leur ont été transférés | Construction et fonctionnement Voirie nationale Autoroutes Aéroports d'intérêt national ou international Grandes voies navigables |
| INTERVENTIONS DANS LE DOMAINE ÉCONOMIQUE  | Financement des régimes d'aides directes aux entreprises par convention avec la région Mise en œuvre des aides indirectes aux entreprises Aides au maintien des services en milieu rural Aides pour l'installation ou le maintien de professionnels de santé dans les zones déficitaires | | Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation Régime des aides directes. Attribution d'aides de l'État par délégation Aides en faveur des entreprises en difficulté Mise en œuvre des aides indirectes aux entreprises | Politique économique et sociale de la nation Défense de l'emploi Aides aux entreprises |

CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

| | <u>COMMUNES ET EPCI</u> | <u>DÉPARTEMENTS</u> | <u>RÉGIONS</u> | <u>ÉTAT</u> |
|--|--|--|--|--|
| LOGEMENT ET HABITAT  | Participation au financement du logement Offices publics de l'habitat (ex-Opac et OPHLM) Programme local de l'habitat Aires d'accueil (gens du voyage) Grands projets de ville Commissions d'attribution des logements sociaux Logement étudiant | Plan départemental de l'habitat Schéma départemental d'accueil des gens du voyage Plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées | | Aides financières au logement Tutelle de l'agence nationale de l'habitat (ANAH) |
| SÉCURITÉ  | Officier de police judiciaire Police municipale Pouvoirs de police sur la circulation et le stationnement Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance | Police de la circulation sur le domaine public départemental Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) | | Autorité de police générale Services de police nationale et de gendarmerie Membre du SDIS Pouvoirs de substitution |
| SPORT  | Subventions aux clubs et associations sportifs Construction et fonctionnement des équipements sportifs de proximité | Construction et entretien d'équipements sportifs dans les collèges | Construction et entretien d'équipements sportifs dans les lycées | Centres régionaux d'éducation populaire et de sport (CREPS) Fonds national de développement du sport Tutelle sur les fédérations sportives |
| TOURISME  | Offices du tourisme | Schéma d'aménagement touristique départemental Plan départemental des itinéraires de promenade et de randonnée. Comité départemental du tourisme | Schéma régional de développement du tourisme. Comité régional du tourisme | Politique nationale du tourisme. Instruction des demandes de classement ou d'agrément des établissements touristiques |

CARTOGRAPHIE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES

| | <u>COMMUNES ET EPCI</u> | <u>DÉPARTEMENTS</u> | <u>RÉGIONS</u> | <u>ÉTAT</u> |
|--|---|---|---|--|
| TRANSPORTS  | Plan de déplacements urbains (PDU) Organisation des transports urbains de personnes | | Financement, organisation et fonctionnement des transports scolaires Plan régional des transports (services réguliers non urbains) Organisation des transports routiers non urbains de personnes Organisation des transports ferroviaires régionaux Transports en Île-de-France | Réglementation sociale, règles de sécurité et contrôle technique Schémas multimodaux de services collectifs de transport de voyageurs et de marchandises |
| URBANISME ET POLITIQUE DE LA VILLE  | Contrats de ville Plan local d'urbanisme (PLU) ou carte communale et délivrance des permis de construire Schéma de cohérence territoriale Droit de préemption urbain Zones d'aménagement concerté (ZAC) | Association aux contrats de ville Délimitation du périmètre d'intervention pour la protection et la mise en valeur des espaces agricoles et naturels péri-urbains et exercice du droit de préemption dans le périmètre | Association aux contrats de ville Participation à des sociétés d'investissement dans les sites urbains en difficulté Élaboration du schéma directeur de la région Île de France SDRIF | Elaboration des contrats de ville Programmes de rénovation en zone urbaine sensible (ANRU) Projets d'intérêt général et opérations d'intérêt national (OIN). ZAC dans les OIN Délivrance des permis de construire (hors PLU ou carte communale) Directives territoriales d'aménagement |

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 36 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

WWW.ROLANDBERGER.COM

AUTRES PUBLICATIONS



LES CLASSES MOYENNES FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

**Comment anticiper ?
Comment accompagner ?**

A l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. Les classes moyennes des services seraient durement touchées par ce mouvement.



SQUARING THE CIRCLE **Improving European infrastructure financing**

La crise de la dette souveraine a drastiquement fait baisser les investissements publics dans les infrastructures européennes. Les gouvernements des 28 États membres ont investi 11% de moins en 2013 qu'en 2010. En réalité, les besoins d'investissements en infrastructures s'élèvent à environ 1 billion d'euros dans des domaines clés tels que l'expansion des réseaux à large bande, les réseaux énergétiques ou les transports d'ici 2018.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER

www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ

www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

D'autres publications et points de vue Roland Berger sont disponibles sur notre nouveau microsite : new.rolandberger.com

Éditeur

RBI – Roland Berger Institute

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

LES AUTEURS ACCUEILLEN VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

DOMINIQUE GAUTIER

Senior Partner

Paris

+33 1 53670-341

dominique.gautier@rolandberger.com

HAKIM EL KAROUI

Partner

Paris

+33 1 70394-288

hakim.elkaroui@rolandberger.com

ALAIN CHAGNAUD

Principal

Paris

+33 1 53670-464

alain.chagnaud@rolandberger.com

ROMAIN LUCAZEAU

Project Manager

Paris

+33 1 53670-344

romain.lucazeau@rolandberger.com

Editor

ANNE DUJIN

+33 1 70394-122

anne.dujin@rolandberger.com

Contact presse

LAURA GUÉNIN

+33 1 53670-919

laura.guenin@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2015 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.