

Solutions de développement territorial

Extrait du rapport final portant sur un :

Scénario de développement économique et démographique pour l’Arc jurassien

Et du rapport sur la :

Captation régionale des dépenses des entreprises exportatrices en matière de prestations de services

Prof. Nicolas Babey (dir.)
Doyen de l’Institut du management des villes et du territoire

Février 2020

Table des matières

1. Résumé	3
2. Solutions de développement territorial (extrait)	5
2.1. Solution 1 – Assurances.....	5
2.2. Solution 2 – Domiciliation des personnes et des entreprises	6
2.2.1. <i>Définir des conventions d'objectifs avec les employeurs publics et institutionnels.....</i>	<i>8</i>
2.3. Solution 3 – Une « market place » pour renforcer les relations d'affaires entre entreprises de services et entreprises industrielles	9
2.3.1. <i>Recommandations.....</i>	<i>10</i>
2.4. Solution 4 – Relocaliser le commerce de détail	16
2.5. Solution 5 – Energies locales	18
2.5.1. <i>Solutions mobilisant des processus d'optimisation territoriale.....</i>	<i>18</i>
2.5.2. <i>Solutions mobilisant des processus de créativité territoriale</i>	<i>20</i>

1. RÉSUMÉ

Depuis les années 80, l'Arc jurassien subit une érosion progressive de son terreau économique. S'il est vrai que les investissements industriels de grands groupes ainsi que d'entreprises indépendantes ont permis de maintenir des emplois et d'en créer, la fameuse « théorie de la base »¹ censée lier économie d'exportation et économie de services par régionalisation des flux financiers générés par la vente de produits sur des marchés étrangers ne fonctionne plus aussi bien qu'avant : les multiples rachats d'entreprises industrielles par de grands groupes ces dernières décennies se traduisent aussi par l'exportation de bénéfices et de dividendes. De plus, fortifiée par l'amélioration du réseau routier, la stagnation démographique de cette région est en partie le symptôme du déménagement d'anciens habitants qui se transforment en pendulaires payant leurs impôts et consommant ailleurs. Cependant, ces deux formes de fuite financière n'expliquent pas à elles seules le paradoxe de l'Arc jurassien – plus particulièrement marqué dans le canton de Neuchâtel : la création et l'exportation de richesses, qui ne profitent plus vraiment aux territoires qui les produisent.

Mais ces deux « voies d'eau » bien réelles, aujourd'hui souvent citées avec raison par les responsables politiques, ne sont pas les seules. Trois autres fuites, probablement plus dommageables encore pour l'« écosystème économique » de cette région, nous sont apparues.

La première fuite touche à l'affaiblissement de l'économie dite « présente », à savoir l'ensemble des services réclamant la présence physique des bénéficiaires et clients². Du commerce de détail aux assurances, l'érosion se chiffre en centaines de millions de francs de fuites annuelles. Malheureusement, l'affaiblissement de l'économie présente de l'Arc jurassien se poursuit d'année en année, contribuant systématiquement à l'érosion démographique de la région.

La deuxième grande fuite est liée aux énergies fossiles (mazout et gaz) encore utilisées par un tiers des ménages, des entreprises industrielles et de services. Si ces fuites concernent la plupart des territoires suisses, l'Arc jurassien dispose de ressources renouvelables considérables à portée de main pour en relocaliser une partie non négligeable.

La troisième fuite est liée au rachat des entreprises par de grands groupes suisses ou étrangers. Dès qu'une entreprise régionale est sous contrôle d'un groupe financier, tous les contrats de collaboration conclus avec des entreprises régionales actives dans les domaines des assurances, du droit des affaires ou du marketing sont supprimés. Ce processus de concentration des activités de services concourt au morcellement et à l'affaiblissement d'un terreau indispensable à la bonne santé économique du territoire précité.

Il existe évidemment d'autres fuites, notamment dans le domaine de la construction, en lien avec la loi fédérale sur les marchés publics. Cependant, les fuites massives précitées expriment un double rapport de sujétion et de dépendance entre centres et périphéries que ni les instances fédérales actives dans le développement territorial, ni les organisations économiques régionales, ni les acteurs politiques et administratifs ne perçoivent avec suffisamment de netteté.

¹ Les grands principes de cette théorie sont clairement présentés dans la thèse d'Alain Segessemann (2016). Datant de 1954, cette même théorie guide aujourd'hui encore les actions du SECO et des services cantonaux de promotion économique : les soutiens fédéral et cantonaux au développement économique sont essentiellement réservés aux projets innovants dédiés à l'exportation.

² Boulangers, médecins, enseignants, etc.

Cette difficulté collective à appréhender de telles fuites est selon nous le symptôme de deux éléments. Tout d'abord l'absence de concepts partagés autorisant un regard critique sur cette situation, absence liée à la toute-puissance du paradigme de la compétition apparaissant à toutes échelles territoriales comme l'alpha et l'oméga du développement territorial. Ensuite, l'absence d'une « comptabilité territoriale » qui, idéalement, devrait pouvoir compléter l'outil de gestion clé de la comptabilité publique.

Nous avons identifié 7 « groupes de solutions » représentant plus d'une cinquantaine de propositions concrètes. Ces solutions sont : la relocalisation de compagnies d'assurances ; la domiciliation des ménages et des entreprises ; le renforcement des relations d'affaires entre entreprises de services et entreprises industrielles ; la valorisation des ressources énergétiques locales ; une communication institutionnelle visant à responsabiliser les habitants consommateurs par des démonstrations chiffrées ; enfin, les projets portés respectivement par la Fondation rurale interjurassienne, le Réseau urbain neuchâtelais et Ecoparc, et réalisés parallèlement à la recherche de l'Institut du management des villes et du territoire (IMVT).

Parmi ces 7 solutions, trois ont été soumises à un groupe d'experts dans le cadre d'un atelier de travail qui s'est déroulé à La Chaux-de-Fonds le 26 septembre 2019. Le groupe réunissait des acteurs politiques communaux, des acteurs administratifs communaux et cantonaux ainsi que des représentants de l'économie « présente ». Les solutions soumises à discussion étaient la domiciliation des personnes et des entreprises, le renforcement du commerce de détail et la relocalisation de compagnies d'assurances. Les trois solutions ont été validées. Ce sont ces trois solutions qui sont présentées dans les pages suivantes.

2. SOLUTIONS DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL (EXTRAIT)

Cette section dédiée à des solutions propose des scénarios de développement tant pour la domiciliation des ménages et des entreprises (captation de revenus) que pour la (re)localisation de marchés d'assurances, de marchés énergétiques, du commerce de détail et autres services³ dans les communes et des relations d'affaires entre entreprises de services et entreprises industrielles (captation de dépenses). Les thèmes des assurances, des énergies et du commerce de détail ont été choisis selon l'importance des dépenses des ménages. En effet, ceux-ci dépensent davantage dans chacun de ces postes qu'ils ne dépensent pour leurs impôts.

Cette section a pour ambition d'appliquer le modèle de revitalisation territoriale que nous avons décrit dans la partie précédente afin de structurer la mise en œuvre de notre scénario. Précisons enfin que nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité ; d'innombrables solutions existent potentiellement, notamment dans le domaine du tourisme (augmentation de la réserve) que nous n'abordons pas dans ce rapport.

2.1. SOLUTION 1 – ASSURANCES

Afin de relocaliser une partie de ces fuites, nous proposons la mise en place d'un groupe de travail chargé de la création – dans l'Arc jurassien – d'une ou de plusieurs compagnies d'assurance actives dans les véhicules, les choses et la responsabilité civile. La composition du groupe de travail devrait se déduire d'expertises professionnelles à intégrer, de grands apporteurs d'affaires publics et privés potentiellement bénéficiaires – nous pensons aux collectivités publiques ainsi qu'aux chambres de commerce – ainsi que d'autres bénéficiaires potentiels que nous identifions plus bas, hormis une clientèle privée qui n'existe pas encore. En clair, les experts devraient être financiers ainsi que spécialistes en assurances.

La compagnie d'assurance à créer devrait être une coopérative à but non lucratif. Selon nous, une telle raison sociale serait potentiellement compétitive dans un environnement concurrentiel. En effet, une partie du bénéfice attendu ne serait pas distribuée aux actionnaires, tandis qu'une mutuelle ne peut pas être rachetée par une autre entreprise, ce qui garantit la pérennité de l'entreprise en termes d'attachement territorial.

Le groupe de travail que nous proposons devrait également accueillir des représentants de milieux artistiques et sportifs. L'intégration de tels milieux, à priori incongrue dans un tel projet, est justifiée par des raisons stratégiques : les manifestations que de tels milieux produisent sont des lieux clés en termes de marketing. Le profit n'étant pas une fin en soi pour la compagnie, les assurances seraient un moyen pour redistribuer le bénéfice espéré. Prévoir la redistribution d'une partie du bénéfice auprès des milieux artistiques et sportifs permettrait de faire coup double : assurer le marketing de l'entreprise tout en compressant les charges nécessaires à la vente de la prestation, participer à l'augmentation de la réserve territoriale⁴ ainsi qu'à son attractivité en termes de domiciliation des ménages. En effet, sport et culture contribuent à augmenter la qualité de vie d'un territoire.

³ Restauration, soins corporels, culture, sport, etc.

⁴ Milieux artistiques et sportifs créent de l'emploi.

Les représentants d'agents (gestion des sinistres) et courtiers (vente) en assurances régionaux devraient également participer au groupe de travail que nous préconisons. Pour maintenir et augmenter la « réserve territoriale », il nous paraît indispensable de travailler en étroite collaboration avec de tels acteurs économiques.

Enfin, l'absence de redistribution actionnariale ainsi que la compression des coûts de production et de vente devrait théoriquement permettre à l'entreprise d'être fortement concurrentielle. En effet, la capacité de la compagnie régionale à compresser les prix permettrait à celle-ci de contracter avec les collectivités publiques régionales dans le cadre contraignant de la loi fédérale sur les marchés publics.

Ce groupe de travail devrait pouvoir s'appuyer sur une plateforme institutionnelle. L'organisation Arcjurassien.ch, parce qu'elle est intercantonale et « neutre », nous paraît représenter une plateforme idéale. Ce groupe devrait impérativement être animé par un-e « généraliste » provenant par exemple de la Haute école de gestion Arc, tandis que le groupe serait composé d'experts provenant des domaines fortement différenciés que nous avons déjà évoqués. La différenciation des experts permettrait de construire des « associations créatives » qui seraient ensuite éprouvées selon des modèles d'affaires et des scénarios financiers à élaborer.

2.2. SOLUTION 2 – DOMICILIATION DES PERSONNES ET DES ENTREPRISES

Dès qu'un ménage quitte le territoire ou qu'une entreprise disparaît, les ressources et les réserves du territoire diminuent. La stagnation, voire la déprise démographique qu'affrontent les Montagnes neuchâteloises, la ville de Neuchâtel ou encore l'Ajoie représentent donc une diminution des ressources et des réserves inquiétantes pour l'avenir économique et démographique de l'Arc jurassien.

Sans exception aucune, toutes les entreprises industrielles avec capital régional que nous avons rencontrées sont sensibles à la domiciliation de leurs employés, à l'instar de l'entreprise Felco SA qui va jusqu'à subventionner l'installation de ses employés dans le village des Geneveys-sur-Coffrane.

Mais cet effort des PME industrielles privées ne suffit pas. Il doit pouvoir s'accompagner d'une stratégie de domiciliation. La commune de Haute-Ajoie est un exemple intéressant. Depuis sa création par processus de fusion, la commune a perdu 20% de ses habitants.

La relocalisation d'habitants supplémentaires est fortement dépendante de l'offre régionale en emplois ainsi que de l'offre immobilière en termes de qualité et de prix. Nous pensons qu'il existe un lien entre la baisse marquée d'emplois de services ces dernières années et la baisse du nombre d'habitants. Le canton du Jura dispose d'un pouvoir d'agir en décentralisant par exemple des services cantonaux en Ajoie. Afin de documenter un tel projet de décentralisation, il faudrait évaluer la taille kilométrique des bassins de pendulaires pour les services cantonaux⁵.

La déprise démographique que connaît la commune de Haute-Ajoie n'encourage pas les investissements immobiliers en termes de rénovation et de performance énergétique des bâtiments privés. Le durcissement des possibilités d'accès au crédit bancaire pour les ménages imposé récemment par la FINMA est une contrainte supplémentaire. Ajoutons

⁵ Grâce au relevé structurel, cette évaluation est relativement aisée à faire.

comme autre contrainte la LAT et la nécessité pour les communes de réduire drastiquement la taille de leur zone à bâtir.

Néanmoins, par l'examen des ressources et leviers disponibles, il existe des pistes de réflexion et d'action pour la commune comme pour le canton. Cependant, avant de mobiliser ces mêmes ressources, il conviendrait de définir des publics-cibles. Veut-on maintenir les personnes âgées dans la commune ? S'intéresse-t-on aux familles avec jeunes enfants pour garantir la taille critique nécessaire au maintien de l'offre scolaire ?

Commune et canton ont légalement la possibilité de cautionner des projets immobiliers avec des partenaires bancaires régionaux⁶, qui ont également un intérêt stratégique à soutenir l'économie résidentielle. Tant pour l'offre de services que pour la demande (ménages). Si le projet immobilier est à but non lucratif et déclaré d'utilité publique, des subventions fédérales peuvent être espérées.

Selon nous, les projets immobiliers à monter devraient suivre deux principes : 1° en lien avec l'économie résidentielle et circulaire, il s'agirait d'avantager tout projet architectural (rénovation ou construction) de type vernaculaire⁷. 2° Dans la mesure du possible, associer les maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage au projet en amont.

Ici le renforcement de la demande par le levier de l'immobilier associe trois autres thèmes : les constructions, l'environnement et l'énergie. Plus les partenaires potentiellement concernés sont nombreux, plus le projet se renforce et augmente les possibles sources de financement.

Il nous semble que la coopérative immobilière serait la forme la plus adéquate pour mettre en œuvre un projet de renforcement de l'offre immobilière locale et régionale afin d'attirer des habitants supplémentaires ainsi que des entreprises de services et/ou d'artisanat. En se focalisant d'abord sur les constructions existantes disponibles sur le marché, la coopérative les rachèterait pour en faire des modèles de performance économique régionale, environnementale, énergétique et esthétique. Les bâtiments rénovés seraient destinés à la location ou à la vente. La vente de bâtiments ou d'appartements serait réalisée à prix coûtant⁸, avec droit de superficie pour abaisser le plus possible le prix de vente. La vente serait grevée d'une servitude d'une durée de 15 à 20 ans interdisant au propriétaire une revente du bien avec plus-value⁹.

Dans une telle configuration, la coopérative serait également à but non lucratif afin de supprimer une étape de marge bénéficiaire. Seuls les maîtres d'œuvre (également coopérateurs) pourraient prétendre à une marge bénéficiaire dans le cadre exclusif des travaux de rénovation / construction réalisés par leur propre entreprise. Idéalement, la coopérative devrait réunir des acteurs représentatifs de toute la chaîne de valeur régionale de la construction afin de pouvoir localiser le plus possible de blocs de chaîne de valeur dans le territoire (augmentation de la réserve territoriale). Précisons enfin que même si la coopérative

⁶ Malheureusement, à cause des normes comptables MCH2, le cautionnement public est obligé d'être renté, les nouvelles normes comptables associant le cautionnement à un risque, ce risque doit être couvert. Il est également possible d'imaginer la constitution d'un fond de cautionnement immobilier associant plusieurs communes et le canton.

⁷ Usage de matériaux régionaux et de compétences également régionales. A ce titre, la rénovation complète de la patinoire de Porrentruy, en bois régional et avec des compétences régionales, est un excellent modèle à suivre pour tout projet immobilier.

⁸ Les éventuelles marges bénéficiaires seraient réalisées par les entreprises de construction elles-mêmes, pas par la coopérative.

⁹ Ce type de montage est pratiqué par quelques fondations neuchâteloises, en collaboration étroite avec le service cantonal neuchâtelois du logement.

compte des membres publics et/ou bénéficie de cautionnements publics, elle échappe à la loi fédérale sur les marchés publics et peut donc pleinement contractualiser avec des acteurs locaux.

Les communes disposent de leviers de développement clés dans le domaine de l'immobilier et du foncier : le droit de superficie et le droit de préemption. Ces leviers peuvent être mis à contribution pour faciliter le montage des projets de domiciliation de l'offre et de la demande menés par la coopérative. Dans les communes où le prix du foncier est particulièrement élevé (par exemple en ville), il est théoriquement possible d'imaginer que la commune rachète tel bâtiment en vente grâce au droit de préemption, puis revende ledit bâtiment à la coopérative sans le bien fond qui serait mis en droit de superficie. Cette opération permettrait d'abaisser significativement le seuil de rentabilité du bâtiment, qu'il soit valorisé sous forme de location ou de vente d'appartements.

2.2.1. Définir des conventions d'objectifs avec les employeurs publics et institutionnels

S'il est nécessaire de rendre l'offre immobilière plus attractive, il nous paraît également urgent de travailler en bonne intelligence avec les employeurs. En 2015, le Conseiller d'Etat neuchâtelois Jean-Nat Karakash proposait un « New Deal » aux entreprises publiques, institutionnelles et privées, consistant à « engager local ». La récente nomination d'un délégué neuchâtelois à la domiciliation nous semble être une opportunité pour mettre en oeuvre – en particulier avec les employeurs publics (cantons et communes) – des conventions d'objectifs visant à domicilier les collaborateurs actuels et futurs.

Pourquoi insister tout particulièrement sur les entreprises publiques et institutionnelles ? Parce que ce sont les principaux employeurs des villes de l'Arc jurassien. Dans les chefs-lieux de Suisse, les secteurs d'activité les plus importants et les plus dynamiques en termes de création d'emplois sont la santé (en particulier les hôpitaux), l'enseignement, le social et les administrations publiques. Le constat est semblable dans des villes comme Delémont, Bienne, Yverdon et Neuchâtel. En bref, des secteurs sur lesquels les acteurs politiques et administratifs peuvent avoir une influence forte.

Comme nous le relevons dans la dernière partie de ce rapport, nous pensons par ailleurs que les protocoles de « comptabilité carbone » qui pourraient bien être imposés à terme aux entreprises de services sont à même de faciliter la définition et la mise en oeuvre de conventions d'objectifs visant à lutter contre la pendularité des employés – principal poste d'émission indirecte de carbone des entreprises de services – ainsi qu'à encourager la domiciliation des collaborateurs pendulaires.

Comme pour la solution 1, nous recommandons la constitution d'un groupe de travail établi selon les mêmes critères et selon la même formule d'animation. Là aussi, Arcjurassien.ch pourrait officier en tant que plateforme intercantonale et neutre. Ce groupe de travail devrait compter des représentants de toute la chaîne de valeur de la construction locale et de la promotion immobilière, ainsi que des représentants des directions des entreprises publiques et institutionnelles précitées.

2.3. SOLUTION 3 – UNE « MARKET PLACE » POUR RENFORCER LES RELATIONS D’AFFAIRES ENTRE ENTREPRISES DE SERVICES ET ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Cette recherche appliquée réalisée par l’Institut du management des villes et du territoire (IMVT) a pour objectif de trouver des solutions visant à renforcer la captation régionale des dépenses des entreprises industrielles exportatrices auprès d’entreprises de services situées dans l’Arc jurassien.

Cette recherche s’est effectuée en deux temps, qui correspondent aux 2 parties qui composent ce rapport. La première partie a passé en revue l’évolution des activités de services de chaque région de l’Arc jurassien. Pour ce faire, une sélection de 200 branches d’activités de services a été effectuée sur la base de la Nomenclature générale des activités économiques (NOGA) en collaboration avec la CEP et la CNCI. L’évolution économique de 200 branches a été décrite par district en exploitant les données de la Statistique des entreprises (OFS). Des entretiens qualitatifs ont été menés avec les directions d’une vingtaine d’entreprises industrielles afin de comprendre leurs pratiques et d’identifier leurs besoins en matière de services (Cf. annexes). L’hypothèse d’une plateforme d’appariement leur a été soumise avec succès. Des analyses plus poussées, notamment dans le secteur du droit des affaires, ont mis à jour tant le rôle pervers jouée par Google en termes de référencement de services régionaux, que l’état de morcellement avancé de l’offre régionale en matière de droit des affaires, ainsi que l’absence de vocabulaire commun permettant de structurer l’offre pour ce seul « sous-secteur ».

Si, dans cette première partie, il a été possible d’estimer le chiffre d’affaires par branches de services ainsi que pour quelques branches les dépenses effectivement captées depuis les entreprises industrielles, il n’a pas été techniquement possible de le faire pour toutes les branches. En effet, certaines branches cultivent la discrétion par rapport à leur clientèle (par exemple le conseil juridique), au contraire d’autres branches de services (par exemple le design graphique) pour lesquelles le référencement est essentiel pour leur légitimité professionnelle et la promotion de leurs prestations. Cependant, il n’a pas été possible de déterminer des ordres de grandeur en termes de dépenses de services de la part des entreprises industrielles. Nous avons pourtant pris contact avec des entreprises industrielles ainsi que des fiduciaires actives dans la révision comptable. Mais ces dernières, mêmes importantes en termes de portefeuille client, ne disposaient pas d’un nombre suffisant de clientèle industrielle pour articuler un ratio dépenses de services / chiffre d’affaires représentatif, ni même « vraisemblable ». Sans ces données, il ne nous a pas été possible d’estimer des ordres de grandeur en termes de fuites financières.

Conscients des limites d’une approche exclusivement statistique et financière de la problématique, nous avons pris le parti de développer une approche davantage structuraliste. Celle-ci fait l’objet de la seconde partie de ce rapport. Nous avons tout d’abord resserré notre analyse quantitative par district aux seules 5 sous-secteurs composant le secteur de l’horlogerie (demande) ainsi qu’à quelques secteurs et sous-secteurs de services qui ont été d’abord sélectionnés selon leur importance statistique en termes d’emplois, en relation avec plusieurs « segments » de la chaîne de valeur des entreprises industrielles (RH, finances, logistique, R&D, produits, marketing). En effet, ce sont les segments qui déterminent depuis la demande les relations d’affaires avec l’offre. L’évolution statistique des secteurs de services a été décrite par district, de 2011 à 2017. Nous avons ensuite identifié quatre critères qui ont été exprimés par nos interlocuteurs : l’innovation, la taille, le label et la proximité géographique / humaine.

Les segments de la chaîne de valeur ainsi que les 4 critères précités nous ont permis de structurer trois groupes de services aux entreprises. Entre autres critères, chaque groupe se distingue par un mode d'innovation spécifique : le premier groupe développe des innovations matérielles (R&D, design industriel) ; le deuxième groupe implémente dans les entreprises des innovations réglementaires externes (avocats d'affaires, fiduciaires) ; le troisième groupe développe des innovations immatérielles, relatives à l'image des entreprises (design graphique et communication). Chaque groupe réunit des services à priori différents selon les compétences mobilisées et selon la classification NOGA. Pourtant, ces groupes d'offres partagent des particularités similaires en termes d'innovation, de rapport à la taille, à la proximité géographique et aux modalités de labellisation.

Nous supposons que c'est dans le deuxième groupe que les fuites financières sont les plus importantes. En effet, les entreprises de services spécialisées dans l'implémentation de conditions-cadres nouvelles doivent être littéralement de taille à répondre à des centres de commandement qui rationalisent des procédures de gestion à l'échelle nationale, voire internationale. Ce deuxième groupe perd régionalement des parts de marché au rythme de la concentration des centres de commandement dans les grandes métropoles helvétiques et de l'évolution concomitante de la propriété des entreprises industrielles de l'Arc jurassien.

Dans l'Arc jurassien, ces trois groupes de services se caractérisent par un même morcellement de l'offre. Ce morcellement de l'offre en petites entités indépendantes les rend partiellement invisibles aux yeux des acteurs industriels, des acteurs institutionnels comme des investisseurs potentiels. Nous postulons pourtant que la somme de ces offres représente un potentiel de développement considérable à la condition expresse que celles-ci soient organisées.

Cependant, les spécificités structurelles de ces trois groupes impliquent trois démarches différentes, selon des échelles, des modalités et des équipements différents, que les recommandations de la deuxième partie décrivent.

C'est la diffusion spatiale des offres, étalées sur quatre cantons différents, désorganisées, qui les rend invisibles, contrairement à la proximité géographique et sociale qu'offrent les grandes métropoles et qui permet aux offres, tout aussi désorganisées que dans l'Arc jurassien, de contractualiser plus aisément avec la demande. Pourtant, l'Arc jurassien regorge de trésors dont il n'a pas conscience. Si la géographie de l'Arc jurassien a pour effet négatif de rendre ces offres diffuses, nos recommandations ont toutes pour finalité de les organiser davantage et de les concentrer sur des plateformes ad hoc afin de les rendre visibles.

2.3.1. Recommandations

Si le secteur hôtelier est organisé depuis bien longtemps en structures associatives cantonales, si ce même secteur dispose de nombre de plateformes d'appariement¹⁰, c'est la proximité géographique et humaine¹¹, la qualité à la fois standardisée (les étoiles) ainsi que la valeur ajoutée innovante dans cette même qualité (beauté, calme, espace...) et dans les services associés (restauration, conciergerie, loisirs...) qui convainquent les entreprises industrielles et exportatrices de contractualiser avec l'offre hôtelière de l'Arc jurassien. On notera que l'évolution de la propriété des entreprises industrielles n'a probablement aucun

¹⁰ Booking.com pour les hôtels, airbnb pour la parahôtellerie...

¹¹ En lien avec le segment RH des entreprises exportatrices.

impact sur leurs dépenses en matière d'hôtellerie. C'est le modèle d'affaires internationalisé et la taille de ces mêmes entreprises qui compte avant tout.

On déduira deux choses de l'exemple du secteur hôtelier : l'existence d'organisations de type associatif et le développement de plateformes d'appariement, quand bien même la propriété et le contrôle de ces plateformes sont situés dans d'autres contrées...

Au vu des caractéristiques structurelles de notre typologie, nous estimons que le renforcement des relations d'affaires entre entreprises industrielles exportatrices et entreprises de services doit être pensé selon les spécificités de l'ensemble « spécialisation », de l'ensemble « concentration » et de l'ensemble « réseau ».

Renforcement du groupe « spécialisation »

Les entreprises privées et les instituts publics de recherche appliquée composant ce premier groupe se caractérisent par une spécialisation scientifique (ingénierie, chimie, biologie, physique, sciences humaines, etc.) et/ou esthétique pointue (design industriel), dont le point commun est l'innovation. Leur spécialisation les libère de contraintes de proximité géographique et leur donne accès à des marchés nationaux voire internationaux. Par contre, si les instituts publics de recherche disposent de « quasi labels » qui leur sont conférés par le nom des institutions publiques qui les abritent – et qui leur donne accès à des fonds publics ainsi qu'à des données « sensibles » que les entreprises de services spécialisées privées ne peuvent pas obtenir, nous notons que ces entreprises de services spécialisés ne se connaissent pas entre elles, et ignorent donc totalement l'extraordinaire richesse que les territoires de l'Arc jurassien – en particulier le canton de Neuchâtel – recèlent en termes d'innovation. Si cette ignorance mutuelle est probablement le symptôme de la spécialisation des compétences, nous en déduisons aussi que cette ignorance se poursuit non seulement auprès des entreprises exportatrices, des instituts eux-mêmes¹², mais aussi auprès des organisations publiques¹³ (communes et cantons) qui pourraient aussi profiter concrètement d'une plus grande visibilité de ces compétences.

En d'autres termes, aujourd'hui, les compétences spécialisées et innovantes organisées en instituts de recherche appliquée ou entreprises privées sont morcelées et totalement diffuses. Nous postulons que la somme de ces compétences publiques et privées représente un potentiel de développement considérable, tant en termes de captation de dépenses que de promotion économique de cette région.

Mais une somme ne fait pas pour autant système... Afin de construire le système, nous proposons de *concentrer* l'ensemble de ces organisations publiques et privées sous la forme d'une structure associative ou coopérative vivante et proactive, faisant la promotion des savoir-faire innovants auprès des entreprises industrielles exportatrices. Cette nouvelle structure devrait pouvoir également être utilisée comme argumentaire de promotion économique démontrant aux investisseurs potentiels que l'Arc jurassien est « the place to be » pour nourrir la capacité innovante des entreprises industrielles exportatrices.

¹² Si l'auteur de ces lignes connaît bien les activités des 4 instituts de recherche abrités par la Haute école de gestion Arc, il ne connaît pratiquement rien des activités de recherche appliquée développées par ses collègues de la Haute école d'ingénierie Arc...

¹³ Nous relevons ici l'entretien que nous avons mené avec Jean-Kley Tullii, directeur du service de l'économie du canton de Neuchâtel. Celui-ci relevait que, jusqu'à son arrivée, les collaborateurs du service ignoraient tout des compétences remarquables en design industriel de la région.

Le projet que nous proposons est bien éloigné d'expériences précédentes coordonnées par arcjurassien.ch comme InnovArc ou la « Communauté du savoir ». Pour faire simple, la première expérience visait à créer un espace d'échanges entre entreprises et institutions de recherche sur de grands thèmes sociétaux et innovants à une échelle transfrontalière. Le second a pour objectif de renforcer les relations d'enseignement, de recherche et d'innovation à une échelle également transfrontalière.

Selon nous, le territoire que devrait recouvrir cette association devrait être avant tout l'espace Bejune¹⁴. En effet, cet espace alimente déjà financièrement des organismes de recherche appliquée inter-cantonaux (nous pensons évidemment à la Haute école Arc). De plus, les données statistiques présentées plus haut montrent une relative faiblesse du canton du Jura et du Jura bernois en matière de services privés innovants aux entreprises, quand bien même ces deux territoires sont partie prenante de la Haute école Arc.

L'association devrait comprendre des établissements comme la Haute école Arc représentée par ses directeurs de domaine, le CSEM, l'Université de Neuchâtel, les chambres de commerce et de l'industrie des cantons de Neuchâtel et du Jura, la Chambre d'économie publique du Jura bernois, mais aussi, et peut-être surtout, le plus grand nombre possible d'entreprises privées ou d'associations professionnelles¹⁵ actives dans la R&D ainsi que les entreprises de design industriel¹⁶. Sans être membres puisque leurs directions respectives seraient parties prenantes, les directeurs et doyens d'instituts ou de groupes de recherche appliquées devraient y être impliqués. En d'autres termes, l'association que nous proposons devrait se consacrer exclusivement à la promotion de l'offre innovante déjà existante dans l'espace Bejune. En effet, pour promouvoir, il faut rendre visible, et pour rendre visible, il faut préalablement concentrer...

À notre connaissance, aucun recensement de l'offre en prestations innovantes publiques et privées n'a, à ce jour, été réalisé sur l'espace Bejune. C'est selon nous la première des tâches à effectuer. L'innovation est sur toutes les lèvres ; les spécialistes de leur propre domaine innovant savent très bien de quoi ils parlent, mais dès que l'on territorialise la notion d'innovation, cela devient un grand mystère... Personne n'est en mesure de parler avec précision des forces effectives de son territoire en matière d'offres innovantes destinées aux entreprises.

C'est par un recensement que nous proposons de combler cette grande lacune. S'il est probablement fastidieux à réaliser¹⁷, ce premier recensement ne pose à priori pas de grands problèmes méthodologiques à surmonter. Grâce à notre typologie, la mobilisation de quelques codes NOGA suffira. La Statistique des entreprises nous permettra ensuite d'identifier, classer et géolocaliser tous les établissements de services innovants sur l'espace Bejune. Grâce à la géolocalisation, nous pourrions déterminer l'identité des entreprises de services innovantes¹⁸, décrire les types d'activité de celles-ci voire, si leur site web l'indique, les secteurs industriels

¹⁴ Nous pensons que le district du Jura-Nord vaudois est quant à lui intégré à un espace d'innovation différent mais très puissant, puisque nourri par l'EPFL, l'Université de Lausanne, la Haute école vaudoise, l'IMD, etc.

¹⁵ Nous pensons par exemple à l'association suisse pour la recherche horlogère (ASRH).

¹⁶ L'association devrait pouvoir disposer de ressources humaines *ad hoc* susceptibles de l'animer et de la promouvoir.

¹⁷ Nous estimons la durée de ce travail à deux mois.

¹⁸ Par Google maps et, si cela ne suffit pas, par des visites in situ.

avec lesquels elles collaborent. Un système d'information géographique complètera l'inventaire exhaustif, afin de donner à voir le territoire des offres innovantes.

C'est à partir de ce système d'information¹⁹ que la mise en œuvre d'une structure de type associatif pourrait voir le jour. La structure associative devrait ensuite constituer l'offre en proposant à l'ensemble des entités publiques et privées identifiées de l'espace Bejune d'en faire partie.

La valorisation de ce « terreau d'innovation » dépend de la construction d'un public. Ce public devrait être composé des entreprises industrielles exportatrices de l'Espace Bejune, voire d'entreprises situées à l'extérieur de l'espace de l'offre.

La construction de ce public devrait emprunter deux axes : le premier axe consisterait à organiser une fois par année un événement réunissant l'offre (les entités innovantes) et la demande (entreprises industrielles exportatrices)²⁰.

Le deuxième axe concerne la construction d'une plateforme d'appariement en ligne. Cette plateforme aurait plusieurs objectifs liés : construire un public (enregistrement) provenant de l'industrie exportatrice ; informer celui-ci (newsletter) ; le fidéliser ; promouvoir le territoire Bejune ; favoriser les interactions entre entités innovantes.

Renforcement du groupe « Concentration »

Comme déjà précisé plus haut, ce groupe de services réunit des secteurs comme le droit des affaires, la révision comptable, l'informatique de gestion sous la forme de logiciels de gestion en ligne²¹, les agences de publicité.

L'évolution de ce groupe de services apparemment dissemblable est parallèle à l'évolution de la propriété des entreprises et à la concentration des sièges sociaux et structures centralisées de management dans les grands centres urbains. En d'autres termes, ces activités déclinent régionalement au même rythme que le processus de centralisation des pouvoirs. Nous pensons que c'est d'abord dans ce groupe « Concentration » que les liens d'affaires périclitent entre entreprises industrielles et entreprises de services. Si la proximité humaine et géographique joue un rôle important dans de tels marchés²², cette même proximité s'effectue toujours plus à Genève, Zürich, Bâle...

La concentration des pouvoirs suppose que l'offre de services soit littéralement *de taille* à répondre à des besoins couvrant au minimum le territoire national. Or, les offres régionales du groupe « Concentration » ne sont pas *de taille* à répondre à des demandes se caractérisant par un souci d'efficacité et de standardisation, la standardisation étant elle-même mue par des conditions-cadres juridiques et fiscales nationales, européennes et internationales sur lesquelles les entreprises industrielles n'ont que peu de prise.

¹⁹ Ce système d'information devrait être mis à disposition des services de promotion économique communaux et cantonaux de l'espace Bejune.

²⁰ De tels événements réels mettant en relation offre de services et demande ont été demandés par nos interlocuteurs industriels.

²¹ Nous supposons que la concurrence est forte entre entreprises informatiques produisant et vendant des logiciels ERP aux entreprises industrielles. Il est probable que le recul du nombre d'emplois dans le sous-secteur de la programmation informatique à Neuchâtel et à Bienne entre 2011 et 2017 soit le symptôme de cette concurrence.

²² La racine latine du mot « fiduciaire » - « fides » - signifie confiance...

Hormis pour les agences de publicité, l'innovation n'est pas un critère discriminant pour ce type d'activité. C'est le savoir-faire et l'expérience qui importent, et qui sont formulés sous la forme de labels de qualité produits par des corporations professionnelles : les fiduciaires sont pour la plupart organisées en associations faïtières qui produisent lesdits labels de qualité²³. On notera que les membres de ces associations faïtières jouent aussi un rôle de courtiers pour des solutions informatiques standardisées, entraînant dans leur sillage des « Business partners » qui sont des producteurs de logiciels de gestion d'entreprise²⁴, renforçant du même coup un processus de concentration informatique qui n'est pas à l'avantage de l'écosystème de l'Arc jurassien.

Nous notons que l'Arc jurassien ne compte aucune association d'avocats d'affaires, contrairement à l'arc lémanique qui en compte deux, l'Association de juristes d'affaires internationaux (AIBL) et l'Association genevoise du droit des affaires (AGDA). Si le sous-secteur du droit des affaires est pratiquement insignifiant en termes strictement économétrique, il joue probablement un rôle stratégique majeur dans la localisation géographique des centres de commandement. Nous relevons également que ces deux associations développent des programmes de formation continue à l'intention de leurs membres, programmes exclusivement dédiés à l'évolution de conditions-cadres juridiques et fiscales nationales et internationales. Les intervenants sont très souvent des enseignants et professeurs d'université...

À notre connaissance, il n'existe aucune association d'avocats d'affaires de l'Arc jurassien, alors même que l'Université de Neuchâtel compte une Faculté de droit proposant des modules de formation dans le domaine du droit des affaires... A l'instar du groupe « spécialisation », l'offre de services dans le domaine du droit des affaires est morcelée, donc invisible.

Nous proposons qu'une réflexion, tant sur le rôle stratégique du droit des affaires en matière de localisation de sièges d'entreprises, que sur l'opportunité de créer un pôle de compétences prenant la forme d'une association des avocats d'affaires de l'espace Bejune, soit initiée par la Chambre d'économie publique du Jura bernois ainsi que les chambres de commerce et de l'industrie des cantons de Neuchâtel et du Jura, afin de renforcer la visibilité de ce secteur probablement stratégique en termes de promotion économique.

Renforcement du groupe « Réseau »

Comme mentionné plus haut, ce groupe se caractérise par l'innovation dans la production d'images, de symboles, de textes. Il se signale par la mobilisation *ad hoc* de réseaux de compétences réunissant de nombreux métiers : design graphique et communication, programmation informatique (web), impression, photographie, cinéma, illustration, rédaction, traduction, etc. Ici, la taille des entreprises qui composent les réseaux importe peu ; c'est la taille du réseau qui compte, et qui compense le déclin constaté des grandes agences de publicité. Ces réseaux de compétences ont également pour caractéristique la proximité géographique et humaine entre entités qui le composent. Autrement dit, ces réseaux *ad hoc* fonctionnent essentiellement en circuits courts quand bien même, ponctuellement, des compétences très spécialisées qui ne se trouvent par localement peuvent être mobilisées dans toute la Suisse romande.

²³ Cf. l'Union suisse des fiduciaires.

²⁴ Sur le site de l'Union suisse des fiduciaires, on trouve Sage, Abacus, Comatic, R+N, ServerBase, Bexio, Business Software, etc. Ainsi qu'une kyrielle d'assurances...

Contrairement aux entreprises de services du deuxième groupe, les entreprises du troisième groupe ne disposent pas de labels de qualité ; cette aporie est compensée par le référencement de la clientèle sur les sites web des entreprises.

Selon nous, le principal problème auquel ces entreprises font face en termes de promotion est leur invisibilité individuelle²⁵ et l'invisibilité des réseaux de compétences dans lesquels elles s'insèrent, puisque ces réseaux sont « *ad hoc* », c'est-à-dire formés « *ex post* », lorsque le mandat a été obtenu. L'enjeu est donc de former des réseaux « *ex ante* », seul moyen de rendre visible la richesse et la diversité des offres locales en matière d'innovation immatérielle et de singularisation des entreprises. En effet, nous postulons que la construction de réseaux *ex post* permettra aux entreprises qui en font partie de créer de nouveaux liens d'affaires avec des entreprises de taille plus importante²⁶.

À notre sens, le modèle d'organisation et de promotion le plus adapté à ce troisième groupe est celui qui a été développé par le réseau des acteurs culturels dans le canton du Valais. Sous l'impulsion du service culturel du Valais, une association a été créée, un réseau « *ex ante* » a été formé, une plateforme d'appariement web se déclinant en application smartphone, mêlant présentation des compétences, programme culturel annuel et billetterie, a été construite²⁷. Cette association a également créé un « label » des artistes s'appuyant sur trois « critères de professionnalisme dans le domaine culturel » : la formation (titre professionnel) ; l'expérience (activité régulière et rémunérée) ; le champ professionnel (reconnaissance par des pairs ou par des institutions qualifiées de son champ d'expression artistique). Deux critères sur trois doivent être obtenus pour permettre aux artistes d'être présentés par la plateforme. Ainsi conçue, cette plateforme web est d'une efficacité redoutable pour rendre visibles les prestations et événements auprès des médias et du public, tant en labellisant la qualité des artistes. Des « critères de professionnalisme » pourraient être également être définis et mobilisés pour constituer régionalement les réseaux « *ex ante* » et labelliser les entreprises immatériellement innovantes.

Au vu de la force des relations locales / régionales qui caractérisent ces réseaux d'innovation immatérielle, nous supposons que l'échelle d'intervention doit s'adapter aux spécificités structurelles de ces réseaux. Le « nexus » de chaque réseau d'innovation immatérielle est situé dans les pôles urbains principaux de l'Arc jurassien. Nous proposons que le modeste réseau des activités innovantes immatérielles caractérisant les districts peu urbanisés puisse être rattaché à tel ou tel pôle urbain. Ainsi, les Montagnes neuchâteloises pourraient englober le district des Franches-Montagnes ainsi que le Jura bernois, voire la région Val-de-Travers et Val-de-Ruz. La région du Littoral neuchâtelois dispose de la taille critique²⁸ suffisante pour organiser à elle seule un réseau d'innovation immatérielle. Idem pour le district du Jura-Nord Vaudois et la ville de Bienne. Enfin, ensemble, les districts de Delémont et de Porrentruy disposent également de la taille critique nécessaire.

Nous suggérons aux chambres de commerce et de l'industrie du canton du Jura et de Neuchâtel, ainsi qu'à la Chambre d'économie publique du Jura bernois de prendre contact avec les exécutifs des villes de Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, Delémont et Bienne afin

²⁵ Rappelons que dans chaque district, il y a pratiquement autant d'entreprises que d'employés dans le secteur du design graphique.

²⁶ Comme déjà dit dans la première partie de ce rapport l'exemple de la coopérative genevoise « Vocables » nous paraît très pertinent comme modèle organisationnel à suivre.

²⁷ <https://www.culturevalais.ch/>

²⁸ Par taille critique, nous entendons un territoire disposant de l'ensemble des compétences et établissements nécessaires pour former un réseau performant en matière d'innovation matérielle.

qu'elles initient et stimulent la formation régionale de ces réseaux d'innovation immatérielle auprès des entreprises de services qui s'y rattachent, en s'inspirant du modèle d'organisation des activités culturelles mis en œuvre par le canton du Valais.

2.4. SOLUTION 4 – RELOCALISER LE COMMERCE DE DÉTAIL

Nous proposons ici trois axes de réflexion, tant pour les pouvoirs publics que pour les acteurs commerciaux, permettant théoriquement de résoudre, au moins partiellement, les frictions que nous avons identifiées. Les deux premiers axes se déploient selon une logique d'optimisation territoriale ; il ne s'agit pas de localiser de nouveaux blocs de chaîne de valeur mais de recomposer spatialement et temporellement des chaînes de valeur existantes. Par contre, le troisième axe se déploie selon une logique de créativité territoriale car il suppose l'ajout d'un nouveau bloc. En l'occurrence le déploiement dans chaque ville d'une « market place », à l'instar de la solution 3 que nous avons proposée plus haut.

Le premier axe a trait à la mobilité. Il faudrait d'abord fortement discriminer les trajets pendulaires et les trajets liés à l'habitat, aux soins personnels, à la logistique des ménages et aux loisirs. Idéalement, la mobilité individuelle motorisée des trajets pendulaires devrait être radicalement réformée au profit de transferts sur les transports collectifs²⁹, la mobilité douce ou des formes efficaces de covoiturage, en collaboration étroite avec les grands employeurs publics et privés. *A contrario*, tous les types de mobilité liés à la « ville à habiter » devraient être facilités. L'enjeu étant ici de réduire l'empiètement spatial et temporel de la « ville à produire » au profit de la seconde.

Mais ce premier axe devrait selon nous mobiliser également une réflexion à l'échelle cantonale, concernant les choix de localisation de services publics sur le territoire. Nous en profitons pour saluer l'intention de l'Etat de Neuchâtel de décentraliser une partie de ses services à La Chaux-de-Fonds, ce qui contribuera à décongestionner le chef-lieu cantonal.

Le deuxième axe concerne les horaires d'ouverture des commerces et la typologie des établissements. Le trafic généré par la « ville à produire » empiète sur le temps de fréquentation des centres-villes commerciaux. L'enjeu serait d'adapter les horaires d'ouverture des commerces, en décalant par exemple ces mêmes horaires, pour ouvrir des fenêtres temporelles d'achat plus généreuses et adaptées aux nouveaux « modes de vie » de la demande. Une meilleure rentabilisation des espaces de vente est souvent le fruit de plusieurs fonctions associées dans le même espace. Or, les conditions-cadres régissant par exemple les établissements de restauration et les commerces de détail ne sont pas les mêmes. A partir de 18h30, le commerçant qui partage un même espace que le bar ou le restaurant doit fermer boutique. Une piste de réflexion qui semble prometteuse consisterait à maintenir cet espace ouvert pour multiplier les opportunités de vente et donc le chiffre d'affaires des établissements spatialement associés, tout en maintenant des conditions de travail socialement et économiquement acceptables pour les employés.

Le troisième axe concerne la résolution de l' « élasticité-temps » de la demande. Si celle-ci n'a plus le temps de se rendre au centre-ville, c'est à l'offre de se déplacer au domicile de la demande. Depuis plusieurs années, plusieurs entreprises de distribution de paniers de

²⁹ Transferts dépendant évidemment de la performance des transports collectifs et des investissements tant fédéraux que cantonaux consentis. Idem pour la mobilité douce.

produits maraîchers en Suisse romande se sont saisis de cette logique, en couplant « market place »³⁰ en ligne spécialisée et distribution à domicile.

Il serait évidemment totalement inefficace que chaque établissement dispose de sa propre « market place ». L'enjeu le plus rationnel consisterait à réunir le plus grand nombre de commerces possible sur une même plateforme, mutualiser les coûts de gestion ainsi que les coûts de distribution des produits à domicile³¹. Cependant, le développement d'un tel projet nécessiterait un mode de gouvernance de type latéral, participatif et coopératif.

In fine, nous pensons que nos hypothèses relatives au temps, compte tenu de la « charge présente », de l'espace disponible et de la configuration urbanistique de chaque centre, sont solides. L'analyse spatiale et statistique approfondie de chaque ville nous a permis de fournir des explications pour chaque cas. Cependant, la répétition de résultats à partir de cas particuliers ne suffit pas pour représenter une preuve scientifique, quand bien même nos hypothèses ont résisté. Scientifiquement, notre démonstration devrait idéalement s'appuyer sur un échantillonnage plus important (30 villes) pour affirmer que le temps relatif à l'espace et leur articulation représentent un couple clé dans le développement des centres-villes. Néanmoins, nous estimons que nos hypothèses s'avèrent sérieuses et méritent qu'on les traite jusqu'au bout compte tenu des enjeux économiques, symboliques et sociaux représentés par les centres-villes.

Pour le premier axe décrit ci-dessus, nous recommandons le développement de groupes de travail multidisciplinaires regroupant des experts de la mobilité, de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. Dans le cadre de ces groupes de travail, les éléments à reconsidérer seraient d'une part les plans directeurs cantonaux, les plans d'aménagement locaux, ainsi que les solutions à mettre en œuvre (localisation de grands employeurs et transferts de mobilité) pour détendre les conflits d'usage entre la « ville à habiter » et la « ville à produire ». Les réflexions de tels groupes devraient être conduites selon une logique d'« optimisation territoriale » liée à la gestion de l'espace.

Pour le deuxième axe, le groupe de travail devrait réunir des représentants du commerce indépendant de détail (CID), des associations commerciales de promotion, des représentants syndicaux ainsi que des représentants cantonaux et communaux. Toujours selon le principe d'« optimisation territoriale », les problèmes à examiner et à solutionner concernent cette fois les frictions entre le temps de la « ville à habiter » et le temps de la « ville à produire ». Un autre thème à examiner a trait aux offres de services actuellement silotées. Selon une logique de « créativité territoriale », l'objectif du groupe de travail consisterait à « désiloter » des services comme la restauration et le commerce de détail, tout en maintenant un traitement équitable des employés concernés par ces services.

Enfin, le troisième axe se déploierait selon une logique de « créativité territoriale ». De même nature que la solution 3 que nous avons évoquée plus haut, notre proposition consiste à créer une « market place » locale des services à la population, l'enjeu étant de se rendre auprès de la clientèle plutôt que d'attendre qu'elle vienne. Le groupe de travail à constituer réunirait des représentants des associations de promotion du commerce de détail et d'autres services. Nous pensons ici à la culture, à la restauration. Ce grouperait compterait aussi des représentants de coursiers à vélo, des informaticiens de gestion, des représentants

³⁰ Nous définissons la « market place » comme une plateforme d'appariement entre l'offre et la demande. Amazon ou Zalando sont des « market place ».

³¹ Une initiative privée genevoise – « GenèveAvenue » - tente de développer un concept similaire depuis fin 2018.

communaux. L'enjeu consisterait à construire un « commun » (par exemple sous forme d'association) destiné à gérer et pérenniser la « market place » locale.

2.5. SOLUTION 5 – ENERGIES LOCALES

La coopération est le maître mot d'une régénération territoriale fondée sur les énergies renouvelables indigènes. Au cours de notre étude, il nous est ainsi non seulement apparu que toutes les étapes de la chaîne de valeur sont concernées par cet enjeu, mais surtout qu'à ce jour aucun système n'a été mis en place pour inventorier de manière systématique les gisements potentiels de création de valeur pour ces ressources à une échelle donnée. En d'autres termes, ni les pouvoirs publics locaux ou cantonaux, ni les entreprises, ni les citoyens ne disposent d'une vue d'ensemble des ressources énergétiques localement disponibles et de leur valeur financière.

Ainsi, différentes solutions de régénération territoriale peuvent être imaginées dans les domaines du biogaz et du bois-énergie. Les solutions que nous proposons sont : soit inspirées d'initiatives menées ailleurs ; soit elles ont été évoquées par nos interlocuteurs au cours de nos entretiens ou nous ont été inspirées par ces derniers. Elles s'inscrivent donc avant tout dans une perspective exploratoire qui a pour but d'enclencher de nouveaux processus de discussion et, pourquoi pas, de stimuler des partenariats inédits.

Deux dimensions analytiques ont été retenues pour structurer la présentation de ces solutions. La première renvoie à un processus d'optimisation territoriale et la seconde à un processus de créativité territoriale. Alors qu'elles se caractérisent toutes deux par des processus de coopération entre acteurs, elles se distinguent par les logiques et objectifs qui amènent à cette coopération. Ainsi, dans le premier cas, l'accent est mis sur le rôle de la réflexion déductive et scientifique qui conduit à organiser la coopération. Cette coopération se fait le long d'une chaîne de valeur existante dans le but de gagner en efficacité et/ou en efficacité. Dans le second cas, c'est la créativité qui permet d'associer et de localiser des valeurs qui n'existaient pas sous la forme d'un scénario économique qui est avant tout soulignée.

2.5.1. Solutions mobilisant des processus d'optimisation territoriale

- Créer une vision globale de toutes les composantes énergétiques indigènes disponibles à disposition via la mise en place d'une plateforme cartographique à l'échelle des communes. S'inspirer du projet « planETer »³² (projet Interreg de planification énergétique territoriale porté par le CREM de Martigny) visant à faire un inventaire des potentiels énergétiques et économique des ressources à disposition pour apporter les éléments nécessaires à la planification et à la prise de décisions. Voir dans quelle mesure une telle plateforme pourrait également favoriser une meilleure intégration des forestiers dans la chaîne de valeur et si un tel outil, à lui seul, permet de résoudre la question de la coordination entre acteurs.

³² Voir <https://www.crem.ch/projetsencours/planification-energetique/projetplaneter/>

- Traduire les composantes énergétiques indigènes disponibles en valeur financière, selon les principes de la « comptabilité latérale » que nous avons décrite dans la première partie de ce rapport.
- Permettre aux forestiers d'être acteurs non seulement de la gestion de la forêt, mais également de la valorisation de ses matériaux en les intégrant dans la filière grâce à l'utilisation de plateformes digitales. Adapter la formation de ces métiers à l'utilisation de ces technologies.
- Coupler politique foncière et bois-énergie. En effet, les communes ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine, car celles-ci sont les plus importantes propriétaires. Dans le canton du Jura, les collectivités publiques détiennent 78% des surfaces forestières. Dans le canton de Neuchâtel, 57% ; dans le canton de Berne 50% ; dans le canton de Vaud, 68% (A. Schmutz et al., 2018). D'un point de vue énergétique, le « territoire ressource » détenu par les collectivités publiques est donc considérable.
- Récolter les restes de repas cuisinés en répliquant / élargissant le modèle du Réseau de Biodéchets Neuchâtel (RBN) ou en s'inspirant du cas de la SATOM en Valais par exemple. Le RBN est purement virtuel en ce sens qu'il s'agit d'une association professionnelle qui met autour de la table les exploitants mais ne fait pas de business. Le réseau permet de coordonner les acteurs pour éviter les différences entre exploitants et pour avoir la même politique : définir les déchets que l'on accepte et ceux que l'on n'accepte pas. Quant au modèle de la SATOM, il s'appuie sur une tournée de ramassage séparée payante pour les restaurateurs et au basculement des déchets provenant de cuisines industrielles (Gastrovert) (container de 120/140 litres que l'on bascule et qui est remplacé à chaque passage – au minimum 1 fois par semaine). L'expérience de SATOM S.A. démontre que l'économie réalisée au niveau du ramassage traditionnel des ordures ménagères suffit à financer ce service de collecte proposé. Gastrovert compte aujourd'hui 700 « remettants » de restes d'aliments. Dans le cadre de son contrat de prestations, SATOM aide les restaurateurs à valoriser leur engagement auprès de leur clientèle en leur mettant à disposition un label « Gastrovert ». Des sets de table informatifs intitulés « ici nous restaurons aussi l'environnement » sont également mis gratuitement à la disposition des restaurateurs³³.
- Valoriser la chaleur résiduelle non exploitée d'incinérateurs ou des méthaniseurs pour hygiéniser les lavures de restaurants/restes cuisinés des particuliers. L'hygiénisation des lavures pourrait être imaginée à la Chaux-de-Fonds, à proximité de l'incinérateur de Vadec lorsque la nouvelle centrale de biogaz sera en fonction par exemple.
- Favoriser le travail de valorisation des rémanents et des bois bostrychés, en décorrélant le prix du bois-énergie de celui du marché du bois. Par exemple facturer le bois au Kwh produit dans les chaudières collectives plutôt qu'au poids à la tonne (cf. cas de la coopérative des Ponts-de-Martel qui achète à la Ville de Neuchâtel un contingent de bois équivalent à 1 Mwh/an).
- Mutualiser les outils tels que les déchiqueteuses de dernière génération entre responsables forestiers (rentabilisation du coût d'investissement et limitation des potentielles dégradations du sol liées à leur utilisation en forêt).

³³ Voir <https://satomsa.ch/page/25-gastrovert>.

- Augmenter la taille des entreprises en encourageant la coopération entre entreprises de transformation du bois par un regroupement des activités (scieries, charpentiers, chargés de projet, production de plaquettes voire de pellets par un système de chaudière alimenté par les écorces) et favoriser ainsi des économies d'échelle (exemple du Groupe Corbat dans le Jura).
- Digitaliser les activités liées à la transformation du bois pour permettre une meilleure flexibilité et adaptation à la demande (production de maisons préfabriquées). Gain d'image et maintien de l'attractivité vis-à-vis des acteurs des milieux de la construction et de l'architecture.

2.5.2. Solutions mobilisant des processus de créativité territoriale

- Initier un projet pilote de *valorisation des déchets alimentaires issus de la grande distribution* à l'échelle d'une agglomération. Faire profiter l'entreprise de l'énergie produite pour alimenter ses infrastructures ou ses véhicules, voire créer un partenariat avec ceux de partenaires (par ex : les véhicules de livraison des pharmacies en utilisant la santé de la population comme dénominateur commun, voire les engins agricoles utilisés par les producteurs locaux).
- *Valoriser les résidus matériaux provenant de la production végétale agricole* proprement dite, comme la biomasse résultant des cultures intercalaires et les rebuts de récoltes (herbes, grains, tubercules)³⁴.
- *Développer des initiatives pédagogiques de récolte des rémanents par les écoliers dans les pâturages boisés.*
- *Valoriser la chaleur résiduelle des méthaniseurs pour produire des pellets.* Les pellets fabriqués de manière écologique grâce à la chaleur résiduelle issue des méthaniseurs coûtent approximativement la moitié du prix du mazout (150 CHF la tonne de sciure + 100 CHF coût de production). De plus, du point de vue énergétique, ils ont une qualité de combustion bien supérieure aux plaquettes. En fonction des particularités des lieux, le couplage de production de biogaz et de pellets mérite clairement d'être plébiscité. Cette solution permet notamment de valoriser les rejets de chaleur excédentaires issus de méthaniseurs lorsque l'installation de biogaz est éloignée des utilisateurs ou que cette source de chaleur entre en concurrence avec un chauffage à distance déjà en fonction. Des débouchés pour cette utilisation ont été dorés et déjà été identifiés dans le canton de Neuchâtel. Une telle solution pourrait typiquement être appliquée à Lignières (NE) où il n'y a pas encore de valorisation envisagée dans le projet d'installation de biogaz en cours ou dans le Val de Travers³⁵. Une telle installation existe par exemple à Guin dans le canton de Fribourg. Le parc d'énergie de Düdingen (BioEnergie Düdingen SA) fabrique et distribue de la biomasse agricole et forestière. Cette entité couple production de granulés de bois et de biogaz. Elle sèche la matière première à l'aide d'énergie solaire et de chaleur résiduelle provenant de la production de biogaz³⁶.

³⁴ <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dechets/guide-des-dechets-a-z/biodechets/types-de-dechets/dechets-provenant-de-lagriculture.html>.

³⁵ Entretien mené avec le Service de l'énergie et de l'environnement canton de Neuchâtel, le 10.04.2019.

³⁶ Voir : <http://bestpellet.ch/fr/bestpellet-waerme-sa/>

- *Vendre les tonnes de CO2 économisées sur un marché des crédits carbone.* Actuellement, c'est la taxe payée par les ménages qui fait fonctionner le système. Demain, le marché carbone pourrait se substituer à la taxe. Pour l'instant, sur le marché suisse le prix est assez haut, et en Europe il est plutôt bas. Cependant, au vu du réchauffement climatique, le CO2 pourrait prendre de la valeur dans le futur. Les Etats n'auront vraisemblablement pas d'autre choix que d'encourager le développement de ce marché. A terme, toutes les activités pourraient se voir régulées par ce marché.
- *Labelliser la viande dont le lisier sert à produire du biogaz.* Aujourd'hui la viande a mauvaise presse, notamment à cause des surfaces nécessaires à sa production. A travers ce label, il s'agirait de valoriser une viande « environnementalement plus vertueuse » que d'autres puisque son empreinte CO2 est quasiment divisée par trois.