

# VALORISER LES RESSOURCES LOCALES PAR ET POUR LES TERRITOIRES RURAUX

REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES TIRÉS DE QUATRE  
EXPÉRIENCES EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

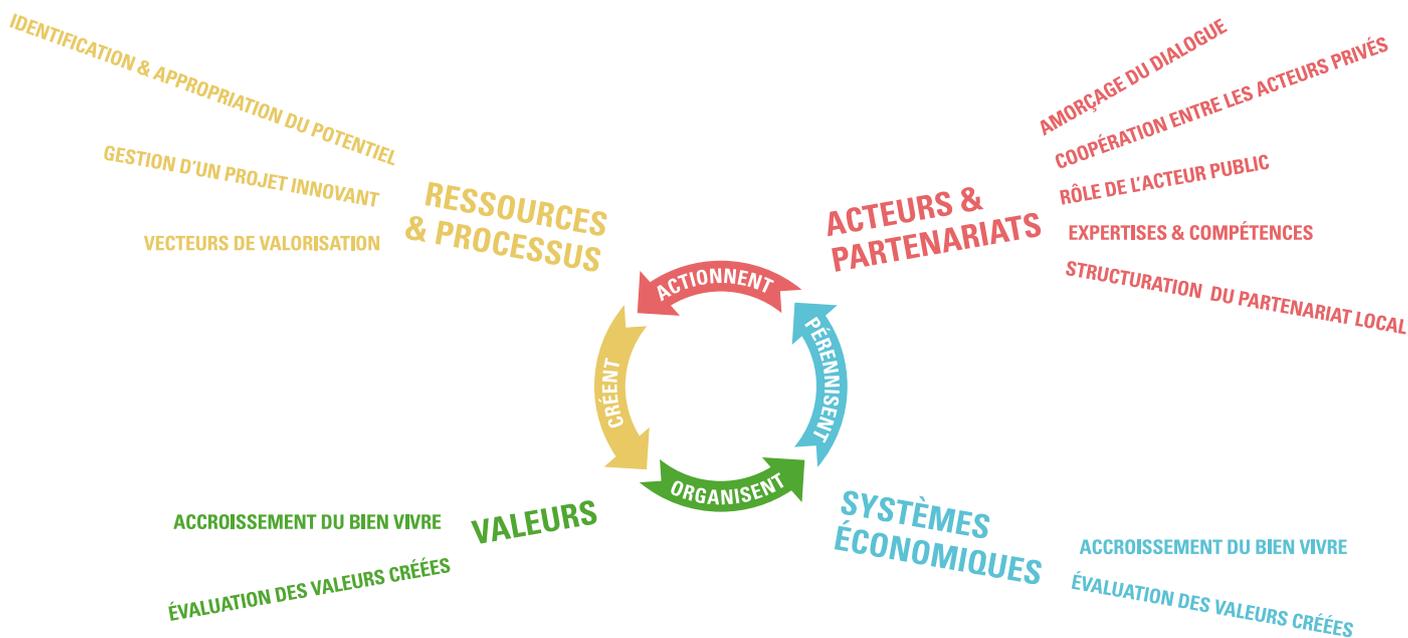


*« Une personne qui n'a jamais commis  
d'erreurs n'a jamais tenté d'innover. »*

Albert Einstein, Physicien

*« Il n'y a pas d'innovation sans désobéissance. »*

Michel Millot, Designer



# SOMMAIRE

QUATRE ACTIONS QUI INTERROGENT UTILEMENT...	5
POURQUOI CE GUIDE ?	6
DES REPÈRES DANS LA CONDUITE D'UNE DÉMARCHE DE VALORISATION DES RESSOURCES LOCALES	11
<b>1. ACTEURS ET PARTENARIATS</b>	<b>12</b>
1.1 L'AMORÇAGE DU DIALOGUE ENTRE LES ACTEURS LOCAUX	14
1.2 LES COOPÉRATIONS ENTRE LES ACTEURS PRIVÉS	18
1.3 L'ACTEUR PUBLIC, PARTIE PRENANTE DE LA DÉMARCHE	22
1.4 LA MOBILISATION DE NOUVELLES EXPERTISES ET COMPÉTENCES	25
1.5 LA STRUCTURATION DU PARTENARIAT ENTRE ACTEURS LOCAUX (PUBLICS ET PRIVÉS)	28
<b>2. RESSOURCES ET PROCESSUS</b>	<b>35</b>
2.1 L'IDENTIFICATION ET L'APPROPRIATION COLLECTIVE DU POTENTIEL	36
2.2 LA GESTION D'UN PROJET INNOVANT SUR UN TERRITOIRE	39
2.3 LES VECTEURS DE VALORISATION DES RESSOURCES	45
<b>3. VALEURS</b>	<b>50</b>
3.1 L'ACCROISSEMENT DU BIEN-VIVRE DANS LES TERRITOIRES	52
3.2 L'ÉVALUATION DES VALEURS CRÉÉES SUR LE TERRITOIRE	56
<b>4. SYSTÈMES ÉCONOMIQUES</b>	<b>60</b>
4.1 L'HYBRIDATION STRATÉGIQUE DES FINANCEMENTS	62
4.2 L'ORGANISATION D'UNE CHAÎNE DE VALEURS PÉRENNE	66
...QUATRE ACTIONS QUI N'OBLIGENT PAS À DES RÉPONSES UNIVOQUES MAIS SUSCITENT AUTANT D'ÉTONNEMENTS COMMUNICATIFS.	71
Contacts des contributeurs	72
Glossaire	75

## L'heure du plan B



## LA CHÂTAIGNERAIE DES GRÈS D'ANNOT

## LES ÉCO-MATÉRIAUX DANS LE SISTERONNAIS-BUËCH ET LE GAPENÇAIS

## LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART DANS LES MONTS D'AZUR

## L'ÉCOTOURISME DANS LA VALLÉE DE L'UBAYE

### QUATRE ACTIONS QUI INTERROGENT UTILEMENT...

Ce guide se veut suffisamment signe de reconnaissance envers les différents actrices et acteurs rencontrés, leurs disponibilités, leurs sincérités, leurs complémentarités, pour qu'il nous soit permis ici d'explicitier un pressentiment : il est vraisemblable que chacune des personnes qui ont imaginé, initié, agi, accompagné, cautionné, soutenu, financé les quatre actions évoquées, chacune de ces personnes ne sera jamais et nulle part intervenue sans être silencieusement habitée par l'état général de notre société. Aucune et aucun d'entre nous ne travaille véritablement sans la conscience voire la souffrance, mais aussi les espérances, procurées et permises par la crise. Les mutations sont tellement profondes, les risques si importants, les opportunités à ce point significatives que l'on puisse se permettre d'en faire abstraction : plus que jamais les interactions sont partout présentes. Il n'est guère pertinent d'envisager l'initiative d'un village sans discerner sa position au sein d'un maillage de campagnes et de cités au travail. Il peut être à terme préjudiciable de cultiver un champ ou de réhabiliter une récolte sans mesurer, même indirectement, la place qu'il, ou elle, occupe dans l'univers. Il serait bien trop candide de croire qu'une simple initiative culturelle ou un aménagement touristique, touchant a priori un nombre réduit de personnes, ne concerne pas l'entièreté et la complexité des vivants et des territoires. Si chaque être humain est unique, c'est bien que son sort et ses actions touchent tous ses semblables. Aussi, à leur école et à notre tour, avons-nous probablement appréhendé ces quatre actions avec la pensée constante que chacune d'elles relève de la personnalité corporative dont l'Histoire a montré qu'elle est une véritable condition de possibilité de la lutte contre nos égoïsmes, nos idéologies partisans et nos solitudes.

Ces quatre initiatives font ainsi Économie : elles en présentent autant de formes certes particulièrement modestes au regard des activités mondiales mais tout aussi bien signifiantes. Elles sont - et ne prétendent à rien d'autre - des esquisses, des tentatives, des ébauches ; et cela elles l'assument courageusement et fièrement. Souvent elles naissent et se développent à partir de difficultés, faisant de celles-ci plus des chances que des empêchements. Elles s'appliquent à conjuguer, de façons originales, innovations

et rappels des enseignements des Anciens ; elles constituent ainsi des sortes de renouvellements, autant de ressources locales valorisées soulignant heureusement l'attractivité de leurs territoires respectifs, autant d'élargissements du champ des possibles remis en exergue et susceptibles de favoriser réellement les coopérations, autant de fidélités qui ouvrent à des usages et des participations pondérés, durables et solidaires.

De notre point de vue, celui de visiteurs, ces quatre pratiques engagent à des souvenirs, des commentaires, des silences, eux-mêmes tous économes. De fait ce sont des actes qui, à leurs manières et dans leurs contextes respectifs, implicitement et discrètement autorisent la question aujourd'hui essentielle : qu'est-ce que l'Économie ? De quels ordres sont les bénéfices ? Quelles nouvelles justices peuvent encore susciter les développements ? Comment décidément va-t-on user de l'argent ? Quelles pratiques peuvent être encore instaurées pour que nos monnaies servent nos vies et celles de nos enfants sans pour autant constituer de bruyantes et sournoises suffisances, sans permettre de dangereux et illusoire effets d'annonce ? Comment l'Économie peut-elle s'appliquer à contribuer aux équités et aux justices sociales, favoriser les liens entre les hommes et entre les territoires ? Quels regards porte-t-on alors sur la terre que l'on habite ou traverse ? Qu'est-ce qui y produit de la richesse quand celle-ci préserve aussi bien l'utile que la qualité de vie, l'un avec l'autre nécessaires ? Qu'est-ce qui « ne rapporte pas » forcément et que pourtant l'on ne veut pas perdre ? Que peut redevenir l'Économie, quelle définition réaliste remettre en exergue ? ...

## POURQUOI CE GUIDE ?

---

### UN RÔLE STRATÉGIQUE DES TERRITOIRES DANS LA VALORISATION DES RESSOURCES LOCALES

Les ressources locales sont aujourd'hui au cœur des recherches et des expérimentations sur les leviers du développement économique dans les territoires ruraux. La valorisation de ces ressources attire l'attention des élus, des praticiens et des chercheurs dans la mesure où elle peut favoriser l'articulation de deux moteurs de l'économie : l'économie résidentielle (ce que le territoire capte) et l'économie productive (ce que le territoire produit). La valorisation des ressources locales peut également soutenir un modèle de développement basé sur une utilisation durable de l'environnement, une valorisation des hommes et de leurs savoir-faire et la recherche d'une réponse aux besoins des habitants par la connexion entre la production et la consommation au plan local.

Les territoires, par leur capacité à identifier des besoins, à repérer des initiatives privées, à mobiliser une diversité d'acteurs, à accompagner des projets collectifs, ont un rôle primordial à jouer dans la création d'un milieu favorable à la valorisation des ressources locales.

Toutefois, ces démarches nécessitent de réinterroger le rôle et la place de chacun des acteurs. Les collectivités locales sont invitées à revisiter leurs outils d'intervention traditionnels dans le développement économique. Les entreprises doivent composer avec des élus qui se réapproprient les choix de développement économique. Les structures d'accompagnement sont sollicitées pour faire le pont entre les besoins d'un territoire et les porteurs de projets potentiels. Et enfin, les citoyens sont impliqués à la fois en tant que bénéficiaires (ou consommateurs) et investisseurs (ou sociétaires) ; ils sont parfois appelés à devenir eux-mêmes entrepreneurs.

### MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX ACCOMPAGNER

Pour mieux comprendre les changements à l'œuvre et les adaptations que doit opérer chacun des acteurs, différents travaux et rencontres sont organisés en France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur (Université d'été du développement local, expérimentation conduite par Etd<sup>1</sup> auprès de deux Pays des Hautes-Alpes, recherche sur l'entrepreneuriat collectif par l'AFIP<sup>2</sup> et la FNCUMA<sup>3</sup>, etc.). Certaines questions restent toutefois ouvertes et de nombreux territoires n'ont pas accès à ces travaux.

Le projet qui a conduit à l'écriture de ce guide vise ainsi à croiser et approfondir les travaux existants, grâce à un partenariat avec des territoires de la région acceptant de partager leur propre expérience.

### DES REPÈRES PLUS QU'UNE MÉTHODE UNIQUE

Ce guide n'offre pas de méthode mais propose aux acteurs des territoires ruraux des points de repère dans la conduite d'une démarche de valorisation des ressources locales. Les enseignements ont été organisés selon quatre grands items qui constituent autant de clés de compréhension des démarches et des enjeux de développement actuels :

- Acteurs et partenariats,
- Ressources et processus,
- Valeurs,
- Systèmes économiques.

---

note 1 : Centre de ressources du développement territorial (Etd)

note 2 : Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales (AFIP)

note 3 : Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (FNCUMA)

Ces repères ont été identifiés lors de quatre rencontres territoriales organisées au printemps 2013 en partenariat avec :

- Le Pays Asses-Verdon-Vaire-Var et la Communauté de communes Terres de Lumière
- La Communauté de communes des Monts d'Azur
- Le Pays Gapençais et le Pays Sisteronais-Buëch
- Le Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance et le Parc national du Mercantour

#### UNE ANALYSE MULTI-PARTENARIALE : LA RICHESSE DU CROISEMENT DE REGARDS

Les membres du « groupe pilote » de ce projet se sont réunis régulièrement depuis janvier 2013 afin de préparer ces rencontres et en analyser les enseignements. Ce groupe est composé de personnes avec des expériences et des regards complémentaires sur les enjeux du développement des territoires ruraux :

- Bruno LASNIER, APEAS
- Laurent BIELICKI, ARDL PACA
- Jean HORGUES-DÉBAT et Raphaëlle DAUDÉ, ADRETS
- Patrick DELOUSTAL et Alain CAMPREDON, CCI Pays d'Arles
- David HECKEL et Laurent FIALON, CRESS PACA
- Frédéric RYCHEN, Université Aix-Marseille - Faculté d'économie et de gestion
- Maxime CHABAL, Accès Conseil Alpes du Sud
- Sandrine GUILLE, DATAR Commissariat à l'aménagement des Alpes
- Frédéric DESSIVAUX, Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Ces travaux ont été animés par la cellule d'animation du Réseau rural Provence-Alpes-Côte d'Azur, composée de Mathilde HOUZÉ et Julia FRÉZEL, dans le cadre des investigations lancées en juin 2010 sur le maintien et le développement des activités économiques en milieu rural.

Les quatre territoires mentionnés ci-dessus ont été retenus en mars 2013 suite à un appel à manifestation d'intérêt diffusé en région. Cet appel a permis le repérage et la mobilisation de territoires porteurs de démarches de valorisation de ressources locales (naturelles, agricoles, humaines...) afin de les analyser et d'en extraire des enseignements utiles à d'autres acteurs, dans d'autres lieux.

Chaque rencontre a rassemblé les acteurs locaux (publics et privés) impliqués dans la démarche, des représentants des trois autres territoires et les membres du « groupe pilote ». Une personne ressource<sup>4</sup> spécialisée sur la ressource étudiée s'est parfois jointe aux échanges. Un groupe de six étudiants en Master 2 Aménagement du territoire à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université Aix-Marseille<sup>5</sup> a également réalisé des entretiens individuels avec les acteurs impliqués dans deux de ces quatre démarches. Le résultat de leur analyse a nourri les travaux lors des rencontres territoriales.

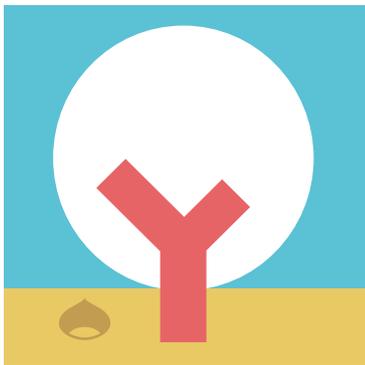
Chaque journée fut consacrée à la compréhension des démarches entreprises à partir des témoignages des différents acteurs locaux impliqués. Un dernier temps en atelier permettait à chacun des participants de partager ce qu'il retenait des échanges et présentations de la journée.

À la suite de ces quatre rencontres, les membres du « groupe pilote » puis l'ensemble des participants se sont retrouvés pour identifier les enseignements qu'ils retirent de ces quatre démarches. Une forte attention a été accordée au message que portent ces expériences sur les enjeux du développement économique d'aujourd'hui. Nous avons tenté de traduire dans ce guide ce que nous ont appris ou confirmé ces quatre démarches innovantes et audacieuses.

Vous retrouverez au fil de ce guide les quatre expériences découvertes et analysées dans le cadre de ce projet.

note 4 : Retrouver les contacts de chacune de ces structures et personnes en page 72 du guide.

note 5 : Léa CASTEL AUDOUY, Mohammed BOUSSAFIR, Clémentine DELPUI, Camille DIFOLCO, Patricia PERINU, Nathan TEILLET



## LA CHÂTAIGNERAIE DES GRÈS D'ANNOT ❶

Largement associé aux grès d'Annot, le châtaignier est un arbre emblématique du canton. Il est perçu comme un patrimoine ancien auquel les habitants sont attachés. La culture du châtaignier est une pratique traditionnelle sur le massif d'Annot qui a connu son apogée à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Depuis la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'activité de récolte n'a cessé de diminuer, laissant les vergers à l'abandon, peu à peu colonisés par les pins.

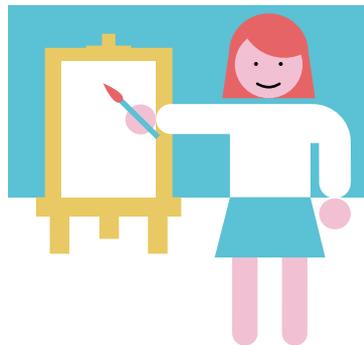
L'objectif de la démarche est double :

- préserver un patrimoine naturel et culturel en lien notamment avec l'attractivité touristique du territoire,
- créer des emplois grâce à la transformation des produits issus de la forêt.

Depuis 2004, dans le cadre de la Charte forestière du massif d'Annot, des actions portées par des propriétaires se sont concrétisées autour de la rénovation des châtaigniers : organisation de formations (taille, greffe, plantations...) et campagnes de taille des châtaigniers.

L'émergence de 5 Associations syndicales libres (ASL), qui comptent aujourd'hui environ 120 adhérents, a permis de structurer les actions de rénovation de la châtaigneraie.

En septembre 2011, dans le but de conforter la dynamique de rénovation des châtaigniers et pour relancer une filière jadis existante, la Communauté de communes Terres de Lumière et les ASL se sont engagées dans une réflexion autour de la faisabilité d'un atelier de transformation de la châtaigne sur le massif d'Annot. Un premier test de transformation de la châtaigne a d'ores et déjà été conduit en 2012.



## LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART DANS LES MONTS D'AZUR ❷

L'accompagnement individuel de demandeurs d'emploi, réalisé dans le cadre du PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) à partir de 2007, a permis d'identifier l'existence d'un potentiel artistique sur le territoire de la Communauté de communes des Monts d'Azur (CCMA). Cette prise de conscience croise le constat d'un manque d'attractivité de l'hébergement touristique sur le territoire alors que le tourisme constitue une part importante de l'économie locale.

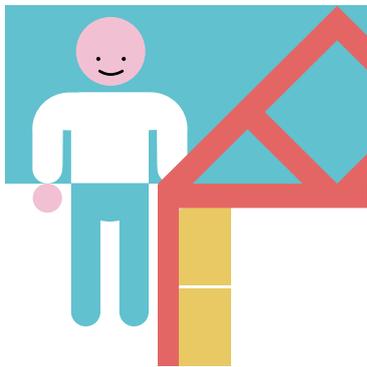
Les objectifs à l'origine de la démarche sont de :

- développer l'activité artistique localement,
- rendre l'hébergement touristique plus attractif et dynamiser l'économie touristique.

L'identification de ce potentiel créatif a conduit la chargée de projet PLIE à proposer en 2010 un partenariat entre l'intercommunalité et l'association L'Establon spécialisée dans l'accompagnement des artistes et artisans d'art dont le siège est situé à Embrun (05). Cette association propose un accompagnement administratif et juridique des artistes, l'organisation d'événements, d'expositions, la promotion des adhérents et de leurs productions.

Une artiste des Monts d'Azur s'investit alors bénévolement, en lien avec L'Establon, pour faire émerger des projets collectifs. En mai 2011, un financement (mesure 4.2.3 du FSE - microprojets associatifs) est obtenu, avec le soutien de la CCMA, pour la décoration d'un gîte touristique communal situé au Mas, la publication d'un guide des artistes et artisans d'art du territoire et l'animation du projet.

Grâce à ce projet qui permet la création en 2011 sur Saint-Auban d'un poste d'animateur-coordonateur porté par l'association L'Establon, l'activité artistique du territoire connaît un véritable essor. L'investissement bénévole se transforme alors en salariat à temps partiel et une « antenne 06 » est créée dans les locaux de la communauté de communes. La CCMA participe au financement du poste depuis 2012.



## LES ÉCO-MATÉRIAUX DANS LE SISTERONNAIS-BUËCH ET LE GAPENÇAIS ③

En 2009, le Comité d'expansion 05 co-anime le Comité territorial emploi, formation, éducation (COTEFE) sur le thème de l'économie de l'environnement. De ce travail d'animation territoriale et de mobilisation des acteurs de la chaîne de valeur (organismes de formation, agriculteurs, artisans, architectes, négociants, etc.) un sujet ressort nettement : le développement de l'éco-construction.

Le Comité d'expansion 05 propose alors aux GAL (Groupes d'action locale) des Pays Sisteronnais-Buëch et Gapençais un projet de structuration de la filière de l'éco-construction, de la production des matériaux à son utilisation dans les chantiers locaux. Ces deux territoires offrent une complémentarité intéressante : les ressources naturelles mobilisables se situent davantage dans le Pays Sisteronnais-Buëch alors que les acteurs de la construction se trouvent être plus présents dans le Pays Gapençais.

Les objectifs de la démarche sont de :

- développer de nouveaux débouchés à la production agricole,
- revaloriser les métiers de la construction,
- favoriser le développement de pratiques plus écologiques (matériaux naturels, circuits courts de commercialisation...),
- créer et développer de nouvelles activités.

Depuis 2012, une expérimentation de la culture et de la transformation du chanvre participe à la connaissance de la ressource locale potentielle. En 2013, sept agriculteurs des Pays Sisteronnais-Buëch et Gapençais testent cette culture sur une surface totale de 12 hectares. Une unité de transformation\*, nouvellement installée à Veynes, s'est engagée à acheter la totalité de la production pour la fabrication de panneaux isolants. Cette expérimentation est conduite en partenariat avec la coopérative ALPESUD, l'ADFPA 05 (Association départementale pour la formation et le perfectionnement des agriculteurs des Hautes-Alpes) et la Chambre d'agriculture des Hautes-Alpes.

\*Équipement permettant de transformer un matériau brut en produit fini ou semi-fini.



## L'ÉCOTOURISME DANS LA VALLÉE DE L'UBAYE ④

La vallée de l'Ubaye, au croisement du Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance (SUD) et du Parc national du Mercantour, offre des paysages exceptionnels qui attirent de nombreux excursionnistes et touristes.

Face à cette forte attractivité touristique, deux enjeux se sont posés :

- la conciliation du développement d'une économie touristique avec la préservation du patrimoine naturel ;
- la répartition des bénéfices liés aux flux touristiques entre tous les acteurs économiques locaux, notamment les agriculteurs présents dans la vallée.

Les objectifs de la démarche sont de :

- créer des liens entre les activités liées au tourisme,
- soutenir l'emploi par un renforcement des activités existantes,
- favoriser le développement d'activités économiques respectueuses de l'environnement.

Après trois années d'échanges animés par le Parc national du Mercantour, l'association Mercantour Écotourisme se crée en 2012 avec une dizaine de professionnels. Celle-ci s'appuie sur la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (CETD) signée par le Parc en 2006.

Plusieurs actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre par le collectif comme la création de séjours impliquant les différents membres de l'association (hébergeurs, accompagnateurs, agriculteurs, éleveurs...) ou la conception collective d'une grille d'analyse des pratiques de chacun en vue de les améliorer.





**DES REPÈRES  
DANS LA CONDUITE  
D'UNE DÉMARCHE DE  
VALORISATION DES  
RESSOURCES LOCALES**

# ACTEURS ET PARTENARIATS

## DES ACTEURS LOCAUX AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Les quatre expériences étudiées à travers la région ont toutes confirmé le parti pris initial de ce projet que l'on retrouve dans son intitulé « Valoriser les ressources locales **par et pour** les territoires ruraux ». On considère ainsi la possibilité des acteurs d'augmenter, par eux-mêmes, leur bien-être en s'appuyant sur les ressources de leur propre territoire. Mais seuls, isolés, ceux-ci pourront difficilement y parvenir. C'est par leur rapprochement qu'ils seront efficaces et créatifs.

## PROXIMITÉ, COORDINATION ET IDENTITÉ PARTAGÉE : TROIS FACTEURS DE CRÉATIVITÉ

La proximité géographique peut être source de créativité. Elle offre les conditions d'une économie fondée sur la relation directe entre les différents acteurs : producteurs, transformateurs, consommateurs... Néanmoins, la seule proximité géographique ne suffit pas à garantir cette rencontre fructueuse. Une coordination des acteurs s'avère indispensable ; cette organisation passe par un réseau associatif, un espace de rencontre... Des travaux concernant l'économie basée sur la proximité démontrent qu'un troisième facteur est nécessaire à son développement : le sentiment d'appartenance à un même territoire partagé par les acteurs. Les expériences analysées au cours de ce projet l'attestent.

## LES ENTREPRENEURS NE SONT PAS TOUJOURS CEUX QUE L'ON CROIT !

Les outils d'intervention actuels en faveur du développement économique local sont imprégnés d'une certaine idée du « porteur de projet », souvent extérieur au territoire et généralement individuel. Or les expériences étudiées nous montrent que des entrepreneurs – que l'on ne soupçonnerait souvent pas – « se cachent » parfois au sein de la population locale. C'est le cadre collectif, la confiance qui leur sera accordée et la valorisation de leur qualité d'individu entreprenant qui leur permettront de se révéler. Il s'agit ainsi de créer les conditions permettant aux habitants de devenir capables d'entreprendre. Pour cela, les quatre expériences analysées nous montrent qu'un changement de regard sur les acteurs locaux est à nourrir continuellement.

## UNE PUISSANCE PUBLIQUE QUI CONFORTE LES SYNERGIES ENTRE ACTEURS

Confirmant le constat établi dans le cadre des travaux sur l'économie de proximité, la puissance publique joue un rôle clé dans la mise en synergie des acteurs. Comme nous le montrent les expériences que vous retrouverez ci-dessous, cet acteur local revêt différentes formes (Pays, Parc, Communauté de communes, PLIE, Comité de bassin d'emploi...).

## UN PARTENARIAT MULTIPLE, FRUIT ET SOURCE D'INNOVATION

La valorisation des ressources locales par et pour les territoires appellent une coopération entre différents acteurs, qu'ils soient privés et publics. Ce travail en commun révèle une véritable capacité d'innovation dans la mobilisation et l'organisation des parties prenantes. Ce partenariat est source d'une intelligence et d'une capacité d'intervention collectives, elles-mêmes sources d'innovations pour le territoire (création d'un nouveau produit, d'une nouvelle offre de services...).



« Pour qu'il y ait processus de développement local, il faut obligatoirement qu'il y ait une identité. Un territoire où il n'existe pas une fierté d'appartenance, où il n'y a pas chez les habitants la conviction d'un destin commun, ne peut pas espérer enclencher une démarche de développement local avec réussite. »

Jean Michel  
KOSIANSKI

Maître de conférences associé à l'université de Montpellier et consultant spécialisé sur les métiers d'art et le développement local.



## La richesse invisible



COMMENT AMORCER LE DIALOGUE ENTRE LES ACTEURS ? p.14

COMMENT FAVORISER LES COOPÉRATIONS ENTRE LES ACTEURS PRIVÉS ET PUBLICS ? p.18

COMMENT MOBILISER DE NOUVELLES EXPERTISES ET COMPÉTENCES ? p.25

COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ LE PARTENARIAT LOCAL ? p.28

## I. L'AMORÇAGE DU DIALOGUE ENTRE LES ACTEURS LOCAUX

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### LA CHARTE FORESTIÈRE : UN OUTIL DE DIALOGUE ENTRE DES ACTEURS AUX ATTENTES DIFFÉRENTES



La proposition de mettre en place une charte forestière sur le territoire du massif d'Annot, venue « d'en haut » (DDAF et Conseil général 04), a initié le dialogue entre les acteurs locaux : collectivités (Pays et communes), propriétaires forestiers et acteurs de la filière bois (ONF, CRPF, Coopérative Provence Forêt).

La réalisation d'études, en amont de la charte, avait permis aux différents acteurs de se connaître et de connaître la ressource. Cependant, c'est bien le processus d'élaboration de la charte qui a mis autour de la table les différents acteurs concernés. Pas moins de 20 organismes en sont signataires.

Ce temps d'échange a été particulièrement important au démarrage pour les différents acteurs locaux, publics et privés. Certains étaient avant tout, et le sont toujours, habités par des préoccupations patrimoniales et affectives. Le déclin des châtaigneraies et les paysages composés d'arbres morts symbolisant une sorte « d'appauvrissement humain et territorial ». D'autres, bien qu'étant également touchés par les aspects patrimoniaux, avançaient en premier lieu des motivations économiques ou encore écologiques.

L'élaboration de la charte, par la dynamique de concertation qu'elle a entraînée, a permis de partager les attentes et la capacité d'action des uns et des autres. Ce processus a facilité « l'agglomération des intérêts » et la construction d'un projet commun.

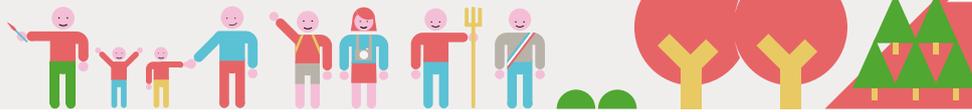
#### LA MOBILISATION D'UN GROUPE PILOTE



Le Parc national du Mercantour, dans le cadre de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (CETD), s'est engagé à coopérer avec les entreprises touristiques du territoire. Dans un premier temps, le Parc a choisi de cibler son action sur deux vallées jugées propices à l'expérimentation d'une démarche auprès des entreprises touristiques. La vallée de l'Ubaye a été retenue en raison de la densité d'acteurs économiques impliqués dans le tourisme et de l'existence d'un « embryon » de réseau.



Une accompagnatrice en montagne dans la vallée de l'Ubaye



À partir de 2010, en partenariat avec la Communauté de communes de la Vallée de l'Ubaye, le parc a identifié plus précisément les acteurs économiques à mobiliser. Un groupe de 10 professionnels (accompagnateurs en montagne, gérants d'une ferme-auberge, d'un restaurant ou d'un hôtel, photographe...) s'est alors constitué, animé par le parc. Les membres de ce groupe pilote ont partagé, dès le lancement de la démarche, les valeurs véhiculées par la CETD au-delà des différences d'intérêts liées à leurs professions et positions respectives.

### L'ÉCOUTE ET LE PARTAGE COLLECTIF DES BESOINS



À partir de la fin de l'année 2007, le territoire adhère à un PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi). Ce dispositif, initialement conçu pour accompagner les demandeurs d'emploi, a ici été conduit dans une optique de développement local. En quelques années, la chargée de projet PLIE identifie des demandes régulières de personnes, souvent isolées, qui souhaitent développer une activité de création artistique. Certaines souhaitent vivre de leur production. Pour d'autres, il s'agit de dégager un revenu complémentaire. En 2010, une première rencontre est proposée aux artistes repérés. Il en ressort un besoin d'information sur les statuts et les démarches juridiques. Plusieurs personnes ont tenté de créer leur propre association pour dépasser ces difficultés mais il apparaît difficile pour chaque artiste de se doter de sa propre structure. Une réponse collective, ouverte à tous les artistes et artisans d'art, est alors recherchée.

L'amorçage du dialogue, initié par le PLIE, permet ainsi de vérifier le besoin d'appui diagnostiqué par des entretiens individuels. La rencontre fait émerger une demande collective à laquelle il sera plus aisé de répondre.

### L'INTERVENTION DE L'INTERCOMMUNALITÉ : UNE OUVERTURE À DE NOUVELLES COMPÉTENCES



Aux côtés du PLIE, la Communauté de communes a rapidement apporté son soutien à la structuration d'une organisation collective des artistes et artisans d'art dans les Monts d'Azur. Pour cela, dès 2011, l'intercommunalité se dote d'un nouveau cadre d'action en inscrivant dans ses statuts un nouveau domaine de compétence : la production artistique.



*« Il y a des personnes que je connais depuis des années, derrière leur bureau de l'office du tourisme. Cette année, à l'initiative du Parc, j'ai passé une journée à la montagne avec elles, à marcher, à discuter. Ensemble, nous avons vécu quelque chose de fort et de différent. Cela a renforcé nos liens ! »*

Claude GOURON

Photographe et membre de l'association Mercantour Écotourisme

## QU'EN RETIENT-ON ?

### I. ANTICIPER LA MOBILISATION DES ACTEURS

En fonction de l'objectif, la mobilisation des acteurs peut être large ou restreinte. Une mobilisation large (ex. les artistes des Monts d'Azur) permet à toutes les personnes potentiellement concernées d'y participer ; elle permet de créer une dynamique et une visibilité sur le territoire. Cette grande ouverture peut en revanche ralentir la mise en œuvre de la démarche parce qu'elle nécessite une adhésion, voire une implication, d'un plus grand nombre de personnes. C'est pourquoi, dans certaines situations, le choix d'une mobilisation plus restreinte peut être réalisé (ex. les professionnels du tourisme de la vallée de l'Ubaye) afin de créer un groupe pilote, plus réactif qui permettra de conduire rapidement des actions. Néanmoins, ce choix comporte un risque de fermeture de la démarche à quelques-uns : l'intégration d'autres acteurs peut effectivement s'avérer plus difficile.

Ces formes de mobilisation sont à adapter en permanence en fonction de l'avancée du projet, de l'évolution des objectifs, etc. : un collectif rassemblant quelques acteurs peut se transformer en un réseau ouvert sur le territoire ; à l'inverse, lorsque les parties prenantes sont nombreuses, une action intéressant un plus petit nombre de personnes peut voir le jour au fil de la démarche.

## 2. METTRE EN DIALOGUE LES ACTEURS

Les quatre expériences illustrent la possibilité pour l'acteur public de se saisir du rôle d'impulsion du dialogue entre les différents acteurs. Sa capacité à mettre les différentes parties prenantes autour de la table et à créer les conditions du dialogue font de l'acteur public un acteur essentiel des démarches de valorisation des ressources locales. Néanmoins, la légitimité de l'acteur public reste parfois à construire auprès des partenaires potentiels. Pour asseoir cette légitimité, il faut en premier lieu compter sur la voix de l'élu local. L'inscription dans les statuts de l'organisme public de sa vocation à intervenir dans tel ou tel domaine peut également faciliter l'acceptation et l'adhésion de ses partenaires (ex. la Communauté de communes des Monts d'Azur).

L'acteur public doit également s'interroger sur la plus-value et les risques que comporte son rôle dans l'amorçage du dialogue entre les acteurs : impulser les échanges, c'est accepter un nouveau rôle de l'acteur public, celui de l'animation et non de la gestion de dossiers ou d'opérations. En outre, l'acteur public devra peut-être prévoir son retrait du projet au-delà de l'impulsion du dialogue s'il s'avère que son apport n'est pas probant dans sa mise en œuvre.

## 3. CONNAÎTRE ET FAVORISER LE PARTAGE DES INTÉRÊTS DE CHACUNE DES PARTIES

Une démarche de valorisation des ressources locales repose sur le partage d'au moins un intérêt commun entre les personnes concernées. Le dialogue vise à révéler cet intérêt partagé.

Pour cela, une identification des intérêts individuels peut parfois s'avérer nécessaire. Des échanges peuvent se tenir individuellement avec chacune des personnes ou organismes concerné(e)s par la ressource permettant d'identifier leurs motivations, leurs besoins mais aussi leurs craintes vis-à-vis d'une démarche collective. Cette connaissance répond à un enjeu de transparence : il s'agit d'être en mesure d'expliquer les raisons de la mobilisation de tel ou tel acteur dans la démarche. Cette capacité à rendre des comptes est particulièrement importante lorsque l'initiative est prise par un acteur public. Néanmoins, il faut admettre que ces attentes ne peuvent jamais être parfaitement connues, notamment parce qu'elles évoluent au grès des échanges. Il faut également veiller à ne pas proposer des solutions à la place des personnes mobilisées : la connaissance des intérêts de chacun doit éclairer les choix dans la mobilisation et l'animation du dialogue ; elle ne doit pas se substituer au dialogue lui-même. Les personnes mobilisées doivent être considérées comme étant forces de proposition, disposant chacune d'une partie de l'expertise nécessaire au projet collectif.

Faire émerger l'intérêt partagé exige écoute et reformulation de la part de la personne mobilisatrice/animatrice : l'écoute des acteurs est à instaurer dès le début du projet et à préserver tout au long de sa mise en œuvre ; la reformulation des propos des différentes parties prenantes permet de s'assurer de la bonne compréhension mutuelle des acteurs, de créer un socle commun et de fonder une confiance mutuelle permettant un véritable dialogue. L'animation de ces échanges doit viser l'identification des éléments partagés (valeur, objectif...) mais aussi des éléments de débat, d'opposition entre les acteurs, même si leur résolution ne peut être envisagée dans l'immédiat.



*« Créer du lien, c'est toujours très important : c'est du lien entre eux, et puis du lien avec les élus, avec l'équipe de la Communauté de communes, avec la population, les commerçants, les partenaires du tourisme, etc. »*

Annie GUEGANT

Chargée de mission développement économique et social, Communauté de commune des Monts d'Azur



*« On a un porteur de projet qui est tellement multiple et mixte – privé, public – que parfois les intérêts divergent et parfois ils vont dans le même sens. L'enjeu est d'arriver à faire converger ces intérêts. »*

Maxime CHABAL

Directeur départemental, BGE Accès Conseil 04



Élus, propriétaires de vergers et organismes d'accompagnement : acteurs de la rénovation de la châtaigneraie des grès d'Annot

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Avez-vous identifié les différents acteurs concernés par la ressource ?
- Avez-vous défini les acteurs que vous souhaitez mobiliser (à court et long terme) ?  
Qui pensez-vous associer à l'identification des acteurs et à leur mobilisation ?
- Avez-vous évalué l'impact de votre choix sur le projet ?
- Comment envisagez-vous d'initier le dialogue entre ces acteurs ?
- Pensez-vous que l'acteur public soit reconnu légitime pour impulser le dialogue ?  
Si non, que peut-il faire pour asseoir sa légitimité ?
- Connaissez-vous les intérêts des différents acteurs concernés ?
- Si non ou insuffisamment, que pensez-vous mettre en place pour les connaître (enquête, rencontres individuelles ou collectives...)?
- Quelles méthodes pensez-vous utiliser pour faciliter le dialogue entre les acteurs ?

## 1.2 LES COOPÉRATIONS ENTRE LES ACTEURS PRIVÉS

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### LA CONSTITUTION DE COLLECTIFS DE PROPRIÉTAIRES FORESTIERS DÈS LE DÉMARRAGE DE LA DÉMARCHÉ



Le CRPF (Centre régional de la propriété forestière) a accompagné la structuration de 5 ASL (Associations syndicales libres) regroupant environ 120 propriétaires forestiers. Le CRPF s'est appuyé sur des personnes repérées comme leader dans chacune des communes concernées par la châtaigneraie.

La constitution de ces ASL était la condition *sine qua non* à l'obtention de subventions pour la réalisation des travaux de rénovation de la châtaigneraie. Cette condition a fortement incité la constitution de collectifs entre les propriétaires. Néanmoins, les ASL ont apporté bien d'autres avantages : les échanges de pratiques (ex. taille des arbres), la mobilisation des propriétaires pour l'entretien des arbres (ex. envoi de courrier aux propriétaires ne respectant pas les règles) mais aussi la mutualisation de leur récolte en vue de sa transformation commune et la conduite d'une expérimentation de la production collective de crème de châtaigne.

D'autre part, les associations de propriétaires forestiers constituent de précieux interlocuteurs dans le cadre de la concertation avec les acteurs publics.

#### LA CONSTITUTION D'UNE ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DU TOURISME



L'association Mercantour Écotourisme a été créée en 2012 par les professionnels du tourisme impliqués dans la démarche initiée par le Parc national du Mercantour. Ce dernier adhère à l'association et dispose d'une voix comme chacun des autres membres. L'idée d'une association est née lors d'un voyage d'étude dans le Parc national de la Garrotxa (Espagne) où les acteurs privés ont mis en place une organisation collective particulièrement structurée.

L'association rassemble aujourd'hui 10 professionnels de la vallée de l'Ubaye ; ceux-ci constituent un groupe pilote qui devra peu à peu s'ouvrir à d'autres professionnels. Cette ouverture est notamment la condition d'une autonomisation financière de l'association.



Voyage d'étude des professionnels du tourisme du Mercantour dans le Parc national de la Garrotxa (Esp.), 2011



L'association met en lien des acteurs économiques pour une connaissance réelle et approfondie des personnes et de leurs activités et élabore des séjours écotouristiques. Au sein de l'association, différents métiers sont représentés par des accompagnateurs en montagne, des hébergeurs-restaurateurs, un photographe, un éleveur...

Le parc est l'animateur de l'association Mercantour Écotourisme ; ce rôle est précisé dans une convention signée entre les deux partenaires.

La constitution en association a donné un cadre de travail à l'ensemble des professionnels. Elle est le lieu d'échange et de montage de projets entre ses membres.

### L'IMPLICATION D'UN PAIR POUR MOBILISER LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART



Après l'identification de la ressource, la Communauté de communes des Monts d'Azur, en partenariat avec l'association l'Establon, a confié l'animation de l'antenne locale ainsi que l'accompagnement des adhérents à l'un de leurs pairs. En effet, une artiste locale a démarré bénévolement l'activité de l'Establon dans les Monts d'Azur puis a développé l'activité en tant que salariée en maintenant un fort investissement bénévole. L'implication personnelle a permis l'émergence et le développement du projet mais constitue aujourd'hui une source de vulnérabilité : tout l'édifice repose sur une personne, clé de voûte des partenariats.



Artiste et animatrice de l'« antenne 06 » de l'Establon

### LE PARTAGE D'UN SERVICE ENTRE LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART



L'« antenne 06 » de l'Establon peut être qualifiée comme un ensemble d'individus reliés entre eux par un service partagé, symbolisé notamment par un numéro SIRET commun leur permettant de vendre leurs œuvres. On note que les artistes sont, à ce jour, avant tout bénéficiaires plus que parties prenantes d'un projet collectif. Cette situation peut s'expliquer par l'origine sociale de la démarche qui a d'abord cherché à fournir une réponse à des besoins de base tels que la protection sociale. L'absence d'un collectif parmi les artistes adhérents à l'association ne permet cependant pas à la collectivité d'avoir un interlocuteur représentatif. En miroir, les artistes n'ont que « peu de voix » vis-à-vis de la collectivité qui conduit la démarche.

### UN CHOIX D'OUVERTURE À TOUS LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART



La démarche portée par l'Establon comporte deux dimensions, l'une sociale, l'autre économique. L'« antenne 06 » accompagne les artistes amateurs et/ou en voie de professionnalisation en leur offrant un cadre juridique pour leur activité et en participant à leur reconnaissance. Certains artistes, qui ont bénéficié de ce tremplin, sont aujourd'hui en

demande d'un accompagnement vers un plus grand professionnalisme, vers de nouveaux marchés. Mais ils se trouvent « bridés » par l'image d'amateur que porte l'association. La cohabitation d'artistes et artisans d'art ayant des ambitions différentes au sein de l'association reste en question.

### UN APPUI À UN COLLECTIF DÉJÀ EXISTANT D'AGRICULTEURS



La conduite de l'expérimentation de la production et de la transformation du chanvre s'est faite en partenariat avec la coopérative ALPESUD. La coopérative a accompagné l'expérimentation par la mobilisation de producteurs adhérents et la fourniture de semences. Sept agriculteurs de la coopérative se sont inscrits dans l'opération sur une surface totale de 12 hectares. L'expérimentation a pu être lancée rapidement grâce à une structure, la coopérative, déjà existante.

On note toutefois que les autres acteurs de la filière, tels que la société de transformation du chanvre en panneaux isolants (SAS, Société par actions simplifiée), les artisans ou encore les commanditaires ne prennent pas part à ce collectif.

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. REPÉRER DES LEADERS

La constitution de collectifs entre les acteurs privés, qu'ils soient propriétaires, professionnels, amateurs, agriculteurs, etc., nécessite la mobilisation de leaders. On peut définir le leader comme une personne en capacité de mobiliser et fédérer ses « pairs » et de prendre des responsabilités dans la vie du collectif. Il n'est cependant pas le chef de l'entreprise commune.

Pour être légitimes, ces leaders doivent être choisis ou reconnus parmi les membres du collectif ; ils doivent à la fois inspirer et donner confiance. En tant que « pairs », ces personnes sont en capacité de dialoguer efficacement avec les acteurs privés. Elles sont également des interlocuteurs légitimes et utiles pour les partenaires du collectif notamment les acteurs publics. On peut ainsi considérer leur rôle d'interface entre les différentes parties prenantes.

Si le collectif des acteurs privés doit pouvoir vivre indépendamment du ou des acteur(s) public(s), ces derniers peuvent jouer un rôle dans le repérage de personnes fédératrices et les aider à monter en responsabilité. L'émergence d'un leader (ou d'un groupe leader) est rarement spontanée ; elle nécessite un processus de construction du leadership, c'est-à-dire de la capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individus) à accompagner, à inspirer d'autres personnes ou organisation dans le but d'atteindre des objectifs communs.

### 2. FÉDÉRER ET FAVORISER UNE CONNAISSANCE ENTRE LES ACTEURS PRIVÉS

Pour que le collectif naisse et se consolide, ses membres doivent bien se connaître. Pour cela, des rencontres, des voyages d'études, des visites des uns et des autres... peuvent être organisées à l'initiative des leaders ou de l'acteur public. Ces actions renforcent la confiance et l'envie d'entreprendre ensemble. Ceux-ci se consolideront dans la construction progressive de l'activité par une implication opérationnelle des différentes parties prenantes.

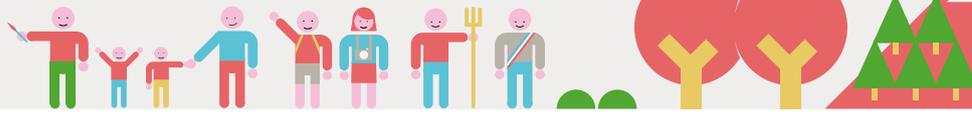
Cette interconnaissance doit porter à la fois sur les activités, les pratiques mais aussi sur les aspirations et intérêts de chacun. Ces intérêts, qui fondent l'identité commune du collectif, peuvent évoluer dans le temps ; leur connaissance est donc à mettre à jour continuellement.



« Il faut remercier le Parc à ce niveau-là, parce que c'est grâce à lui qu'on a pu commencer à mieux se connaître, à échanger. Tu manges mes légumes... Je fais une rando avec toi... »

Gérard DORAS

Agriculteur-aubergiste et vice-président de l'association Mercantour Écotourisme.



Groupe de travail réuni autour de la création des Associations syndicales libres (ASL), 2004)

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Avez-vous identifié des personnes qui sont en mesure de jouer un rôle moteur auprès des professionnels/habitants à mobiliser ?  
.....
- Comment envisagez-vous de les mettre en action ?  
.....
- Comment pensez-vous favoriser la connaissance réciproque des acteurs ?  
.....

## 1.3 L'ACTEUR PUBLIC, PARTIE PRENANTE DE LA DÉMARCHE

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### UNE ARTICULATION DES INITIATIVES PAR LES FINANCEMENTS PUBLICS LOCAUX



Les Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais accordent une importance au financement de plusieurs projets participant au même objectif. Par exemple, le GAL du Pays Gapençais finance à la fois le Comité d'expansion 05 pour l'animation de la démarche, l'entreprise de transformation du chanvre et un hébergeur touristique pour tester des éco-matériaux.

#### UNE ANIMATION CONFÉE À UN ACTEUR DU « DIALOGUE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL »



Le Comité d'expansion 05 (agrégé Comité de bassin d'emploi), financé par les deux GAL pour conduire la démarche, n'est pas à proprement parler un acteur public, ne serait-ce qu'en raison de sa forme associative. Toutefois, la présence d'un collège d'élus locaux dans son instance dirigeante lui donne un caractère hybride entre public et privé.

Le Comité d'expansion 05 a réussi à mobiliser différents acteurs économiques (un industriel, 12 agriculteurs...) grâce à sa proximité avec le tissu économique local. Néanmoins, le Comité d'expansion 05 fait part de difficultés dans le dialogue avec les élus locaux, pourtant nécessaire à l'activation d'une commande publique favorable au recours à des éco-matériaux locaux. Cette mobilisation plus difficile des élus peut s'expliquer par une faible représentation d'élus locaux dans ses instances.

Par ailleurs, le cadre d'intervention du Comité d'expansion 05 prévoit la mobilisation des acteurs économiques mais ne donne pas de mandat pour la coordination des organismes d'accompagnement existants. En l'absence d'un cadre commun aux différents organismes impliqués dans le développement des éco-matériaux (CAUE 05, collectivités, PRIDES...), des difficultés ont été relevées dans l'articulation de leurs interventions. Chacun intervient au moment qui lui convient ; ce qui ne semble pas toujours correspondre au temps du projet.

#### UNE ANIMATION CONTINUE DE LA DÉMARCHE PAR LE PAYS



La démarche de valorisation de la châtaigneraie a été impulsée par le haut. Elle est liée à une opportunité, l'expérimentation nationale d'une charte forestière, ainsi qu'à la mise en place d'un nouvel outil du développement territorial, le Pays (loi Voynet, 1999).

Dans le cadre d'un appel national, la DDAF et le Conseil général des Alpes-de-Haute Provence ont mobilisé, au début des années 2000, les élus locaux pour porter la définition et la mise en œuvre d'une charte expérimentale. Or l'instance commune aux élus du territoire -le SIVOM du canton d'Annot- n'était pas prêt à assurer cette mission. Celle-ci a finalement été confiée au Pays, nouvellement créé. Depuis 2004, il assure, sans discontinuité le pilotage de la charte. Ce rôle, clairement inscrit dans la charte forestière, ne semble pas remis en question par les différents partenaires. Le rôle d'animation du Pays permet d'assurer une continuité du projet ainsi qu'une confiance et une implication constante des acteurs.

#### LE PAYS ET LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES, PARTIES PRENANTES DU PROJET AVEC DES RÔLES COMPLÉMENTAIRES



En tant que partie prenante de la démarche de valorisation de la châtaigneraie, le Pays joue un rôle d'impulsion d'actions : par exemple, le Pays promeut un rapprochement entre la rénovation de la châtaigneraie et le développement d'activités touristiques afin de renforcer l'intérêt général territorial du projet. À ses côtés, la Communauté de communes Terres de Lumière accompagne les initiatives émergentes. L'intercommunalité facilite, par exemple, l'expérimentation de production de crème de châtaigne et prévoit de s'impliquer dans la construction et le fonctionnement d'un lieu équipé pour réaliser cette transformation sur le territoire. Le Pays mobilise également des financements complémentaires aux moyens de l'intercommunalité.



## L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ANIMATEUR TERRITORIAL : LE PARC NATIONAL DU MERCANTOUR



En 2006, une loi réforme les Parcs nationaux en élargissant leur mission au développement territorial, en introduisant une aire d'adhésion autour du cœur de parc et en ouvrant leurs instances aux élus locaux.

Avant cette modification législative, le Parc national du Mercantour intervenait dans le secteur touristique uniquement dans l'entretien et la gestion d'infrastructures (sentiers de randonnée, refuges) et la communication (plaquettes sur le cœur du parc).

Avec l'élargissement de ses missions et l'adoption cette même année de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (CETD), le Parc national du Mercantour a initié une démarche de mise en réseau des acteurs professionnels du territoire. Cette mission s'est dessinée en partenariat avec les services techniques des intercommunalités concernées qui ont reconnu la légitimité du Parc à promouvoir l'écotourisme.

Grâce à la forte implication du Parc aux côtés des professionnels, ceux-ci bénéficient de son image auprès de la clientèle touristique. Néanmoins, l'image du parc n'est pas toujours très positive notamment auprès des élus locaux pour lesquels la mission de protection de l'environnement portée par le Parc peut apparaître comme un frein au développement économique. Certaines communes ont d'ailleurs refusé d'adhérer à la Charte du parc ; ce qui pourra entraîner un repositionnement de l'organisme sur les communes signataires et un risque de limiter sa capacité d'accompagnement de certains professionnels impliqués.



Le Parc national du Mercantour aux côtés des professionnels du tourisme de la vallée de l'Ubaye, 2013

## L'ANIMATION PAR UN ACTEUR PUBLIC POUR GARANTIR L'INTÉRÊT TERRITORIAL



Le Parc national du Mercantour a mobilisé 10 professionnels de la vallée de l'Ubaye au sein d'un collectif, l'association Mercantour Écotourisme, dont il contribue à l'animation depuis 2010 et auquel il adhère. Par ce rôle d'animation, le parc construit avec l'association les outils garantissant le respect des principes de l'écotourisme. Un écotourisme considéré comme bénéfique pour l'environnement et les habitants du parc.



Élu local et propriétaires de vergers exposant leur projet commun de transformation de la châtaigne, 2013

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. GARANTIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL DU TERRITOIRE PAR L'IMPLICATION D'UN ACTEUR PUBLIC

Le chef de file assure la coordination et l'animation des différents acteurs. L'acteur public est en capacité de jouer ce rôle grâce à une légitimité souvent reconnue auprès des acteurs du territoire. Néanmoins, cette légitimité nécessite parfois d'être renforcée ; elle est fonction des acteurs déjà présents sur le territoire. Cette légitimité repose sur la capacité de l'acteur public à garantir l'intérêt général territorial dans les projets mis en œuvre aux côtés des différentes parties prenantes.

### 2. PRENDRE DES RISQUES AUX CÔTÉS DES AUTRES PARTIES PRENANTES

L'implication de l'acteur public dans une démarche de valorisation des ressources locales appelle un changement de posture : il devient partie prenante d'un projet multi-partenarial ; il n'est pas (seulement) le pourvoyeur d'une subvention ou d'un service auprès d'entrepreneurs mais participe à la gouvernance du projet c'est-à-dire aux prises de décisions collectives concernant la démarche. À ce titre, l'acteur public partage la prise de risque avec l'ensemble des acteurs impliqués.

Son rôle dans le projet n'est pas forcément prédéfini ; il pourra être à l'initiative de nouvelles impulsions, accompagner et faciliter la mise en œuvre d'actions, fournir un appui technique... en fonction des besoins du projet. C'est avant tout son engagement auprès des autres acteurs qui se révèle important.

Ce changement de posture nécessite une implication dans le temps : l'acteur public doit effectivement apprendre à s'engager sur le long terme. Il doit également prendre position : son implication en tant que partie prenante résulte d'un choix entre différents domaines, projets sur le territoire puisqu'il ne peut s'engager auprès de tous en qualité de partie prenante. Ce choix est le premier des risques pris par l'acteur public.



« L'acteur public a eu de l'importance dans le démarrage de ce projet : un rôle d'impulsion à la fois financier, mais aussi en termes d'accompagnement, de soutien technique et de coordination de la démarche. »

Laurent FIALON

Chargé de mission à la CRESS PACA

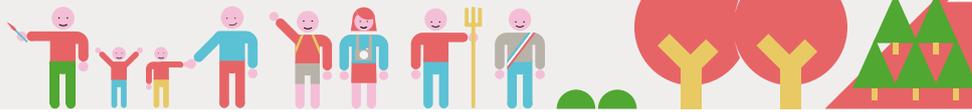


« En 2012, nous avons expérimenté la production en crème de châtaigne. Avec nos statuts d'ASL, nous étions plus ou moins aux limites de nos compétences -les ASL ont été créées exclusivement pour la rénovation de la châtaigneraie-. Comme il s'agissait d'une première expérience, nous nous sommes tout de même lancés. La Communauté de communes nous soutient dans cette expérimentation car elle est porteuse du projet d'atelier. »

Parole collective des adhérents des ASL

## ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Quel acteur a la légitimité d'assurer la coordination de la démarche ?
- Quel(s) pourrait(ent) être les impacts du choix de tel ou tel acteur comme chef de file ? Comment ce choix peut-il être réalisé de façon partagée avec les différentes parties prenantes ?
- Comment renforcer sa légitimité ?
- Quel est l'intérêt général recherché pour le territoire ?
- Comment cet intérêt pourra être préservé ?
- Comment avez-vous défini le rôle du ou des acteur(s) public(s) local(aux) ?
- Quel(s) choix a ou ont été réalisé(s) par le ou les acteur(s) public(s) parmi les domaines et projets d'intervention potentiels ?
- Ce choix est-il clairement affiché et expliqué ?



## 1.4 LA MOBILISATION DE NOUVELLES EXPERTISES ET COMPÉTENCES

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### EN AMONT, UN APPUI D'EXPERTS RECONNUS



Dans le cadre de la rénovation de la châtaigneraie des grès d'Annot, des études préliminaires ont été confiées à des structures reconnues et spécialisées dans leur domaine, tels que le CEEP (devenu CEN, Conservatoire des espaces naturels), le CRPF ou encore la Chambre d'agriculture.

Afin d'animer la rédaction de la charte forestière, c'est à un consultant que le Conseil général s'est adressé.

#### AU DÉMARRAGE, UNE INTERNALISATION DE L'ANIMATION ET DES COMPÉTENCES TECHNIQUES



Une fois la charte élaborée, sa mise en œuvre a été confiée à un acteur public local, le Pays Asses-Verdon-Vaire-Var, qui a recruté pour cette mission un animateur spécialisé sur la filière « bois-forêt ».

#### UNE FOIS LE PROJET LANCÉ, UN APPUI À LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES ACTEURS LOCAUX



La première charte forestière (2004-2008) a rendu possible la mise en place de formations (taille, greffe, plantation, valorisation,...) et de voyages d'étude, notamment dans les Cévennes. Les acteurs locaux, et en premier lieu les propriétaires forestiers, ont ainsi pu acquérir un socle commun de connaissances leur permettant d'une part, d'entretenir leurs arbres et d'autre part, d'envisager des pistes de valorisation de la châtaigneraie.

D'autre part, le Pays a organisé en juin 2013 une formation sur les outils de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour ses salariés, afin de leur apporter des connaissances utiles pour éclairer les discussions sur le projet d'atelier de transformation des châtaignes et d'autres initiatives similaires sur le territoire.

#### UNE DIFFUSION D'OUTILS VIA LE RÉSEAU



Les membres de l'association Mercantour Écotourisme misent sur le réseau qu'ils sont en train de constituer afin d'améliorer leurs pratiques professionnelles. En effet, l'inscription dans une démarche de progrès est le critère minimum et nécessaire pour adhérer à l'association dont la première ambition est d'« organiser un réseau de professionnels écotouristiques dans le Mercantour et [de] favoriser les échanges et la coopération entre les professionnels écotouristiques ». Aujourd'hui, les membres de l'association Mercantour Écotourisme disposent d'outils partagés leur permettant d'améliorer leurs pratiques en continu.

#### LA MISE EN PLACE DE FORMATIONS COLLECTIVES



Un cycle de formation a été mis en place à l'attention des professionnels membres de l'association Mercantour Écotourisme. Pour répondre aux besoins exprimés par ses membres, des compétences ont été mobilisées en recherchant à valoriser celles déjà présentes sur le territoire. C'est ainsi une guide du musée de Barcelonnette et l'animatrice « Pays d'Art et d'Histoire » (label décerné au Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance) qui assurent la formation sur la culture et le patrimoine.

### LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET DE COOPÉRATION INTERTERRITORIALE



En lien avec les activités de l'association Mercantour Écotourisme, le Comité de bassin d'emploi Emergence, dont l'activité couvre le Pays Serre-Ponçon-Ubaye-Durance, a défini avec le Pays Asses-Verdon-Vaïre-Var un projet de coopération LEADER visant à transférer le label « Pays Gourmand » d'un territoire à l'autre. Ce label permet de valoriser les restaurateurs ayant recours à des produits locaux dans leur menu. Les professionnels du Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance bénéficieront ainsi de l'expérience de mise en place de ce label depuis 2011 dans le Pays Asses-Verdon-Vaïre-Var. Ce dernier souhaite par ce transfert enrichir ses pratiques de formation des professionnels grâce à l'expérience développée par le CBE Emergence dans ce domaine.



Partage d'expériences entre territoires autour du label « Pays gourmand »

### LA RECHERCHE DE RESSOURCES ADAPTÉES AU BESOIN...



Lorsque la chargée de projet PLIE a identifié un besoin récurrent de connaissances juridiques et administratives auprès des personnes qu'elle accompagne et qui ont un profil artistique, elle décide de leur proposer une formation sur la création d'activité. Pour cela, elle fait appel à une association spécialisée, Initiative Terres d'Azur. Cependant, les réponses apportées par cet acteur généraliste de l'accompagnement à la création d'entreprises n'ont pas pu répondre précisément aux spécificités de l'activité artistique. Dans un second temps, grâce à un travail de veille et de recherche documentaire qui avait permis son repérage, l'Establon « association d'aide aux artistes, artisans et auteurs amateurs » basée à Embrun dans les Hautes-Alpes est sollicitée.

### ...ET LEUR APPROPRIATION LOCALE



La Communauté de communes des Monts d'Azur a proposé à l'association l'Establon la création d'une antenne locale dans les Alpes-Maritimes. À partir de là, un transfert de compétences s'est mis en place entre le siège et l'« antenne 06 » nouvellement créée. Les acteurs des Monts d'Azur ont ainsi pu bénéficier des outils et expériences de la structure nationale. Ceci a permis à l'une des artistes des Monts d'Azur, engagée dans la création et le développement de l'antenne 06, de se former et de devenir animatrice salariée de cette antenne. Les artistes des Monts d'Azur adhérant à l'association bénéficient ainsi d'un service dont la qualité a été éprouvée dans d'autres territoires et adapté à leur contexte par ce transfert de compétences.

### DE MULTIPLES FAÇONS DE MOBILISER DES COMPÉTENCES TECHNIQUES



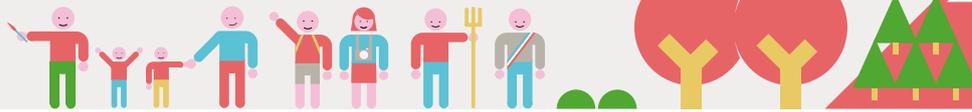
Au-delà de sa compétence en animation des acteurs économiques, le Comité d'expansion 05 a mobilisé de nouvelles compétences techniques nécessaires à la structuration de la filière par :

- le recours à des vacations d'intervenants professionnels (PRIDES Bâtiment Durables Méditerranéens – Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire –, CNFPT – Centre national de la fonction publique territoriale –, etc.)
- le recrutement d'un ingénieur en bâtiment,
- le recours aux compétences d'un industriel spécialisé dans les isolants,
- la capitalisation d'expériences de construction sur le territoire national (Réseau rural national, groupe de travail du Ministère de l'Écologie sur les matériaux bio-sourcés, etc.).

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. MOBILISER DES COMPÉTENCES À LA FOIS TECHNIQUES ET DE CONDUITE DU PROCESSUS.

Pour mener à bien un projet multi-acteurs autour d'une ressource spécifique, il est indispensable de dédier un animateur en capacité de comprendre et de s'appropriier les enjeux techniques. Il s'avère également nécessaire de recourir à des spécialistes qui sont en mesure d'apporter au moment opportun des éclairages techniques sur la ressource elle-même et/ou les modes de valorisation.



Il est nécessaire à la fois d'anticiper sur les compétences nécessaires à la démarche pour les associer au moment opportun et d'adapter au fil de l'eau les ressources mobilisées en fonction des besoins qui se font jour au cours de sa mise en œuvre.

## 2. FAVORISER L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR LES PARTIES PRENANTES

L'acquisition de nouvelles compétences peut être organisée :

→ **soit par un transfert au sein même du groupe d'acteurs** : il faut pour cela repérer les compétences de chacun des membres, définir celles qui présentent un intérêt à être partagées et organiser leur partage (ex. échange de pratiques entre les propriétaires forestiers) ; ce mode de transfert révèle une des plus-values du collectif – la mutualisation de compétences – et favorise une culture commune ainsi qu'une envie de faire ensemble ;

→ **soit par un transfert à partir d'une expertise extérieure** : il faut pour cela identifier les ressources extérieures mobilisables tout en cherchant à valoriser les compétences présentes sur le territoire ou à proximité (ex. formation sur le patrimoine et la culture auprès des professionnels touristiques par les guides « Pays d'Art et d'Histoire » du Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance) ;

→ **soit par un transfert entre territoires** : la conduite d'une démarche au sein d'un territoire peut apporter des enseignements utiles à d'autres porteurs de projet d'autres lieux ; le transfert de ces enseignements peut en retour nourrir le projet initial en le confrontant à d'autres manières de voir et de faire (ex. projet de coopération « Pays gourmand » entre le Pays Asses-Verdon-Vaire-Var et le CBE Emergence).

Par l'acquisition de nouvelles compétences, les acteurs locaux renforcent durablement leur capacité à assurer la pérennité de la démarche. En raison de cet impact structurant sur la démarche collective, il est important de capitaliser, au fur et à mesure, les compétences acquises par les différentes parties prenantes.



*« Le Comité d'expansion n'a pas vocation à développer la filière tout seul. Sur la partie agricole, on s'est entourés des gens compétents : la chambre d'agriculture, la coopérative agricole, la fédération des CUMA... pour arriver à déboucher sur quelque chose qui tienne la route et qui soit partagé par les acteurs, à chacun des moments clés de la filière. »*

Fabien HAREL

Directeur du Comité d'expansion 05

Formation au greffage des propriétaires de châtaigneraies, 2007



*« Leur métier d'hébergeur, d'accompagnateur, de prestataire, ils savent le faire. Par contre, dès qu'on ajoute une notion d'accueil touristique, de « travailler ensemble », voire de monter des produits touristiques... ce sont des compétences nouvelles à acquérir, qui ne sont pas simples. Sur ce point, on essaie petit à petit de leur apporter des outils. »*

Xavier FRIBOURG

Chargé de développement local au Parc national du Mercantour

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Quelles connaissances ou compétences font défaut à ce stade et pour la suite de la démarche ?
- Auprès de qui pensez-vous qu'il soit possible de les acquérir ? Ces compétences existent-elles au sein du collectif ? Si non, sont-elles présentes sur le territoire ? à proximité ?
- Comment le transfert de compétences auprès des parties prenantes pourra-t-il s'organiser ?

## 1.5 LA STRUCTURATION DU PARTENARIAT ENTRE ACTEURS LOCAUX (PUBLICS ET PRIVÉS)

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### LA TRANSFORMATION DE LA CHÂTAIGNE, PROJET STRUCTURANT LE PARTENARIAT



La question de la transformation et de la commercialisation de la châtaigne est discutée lors de réunions proposées par la Communauté de communes Terres de Lumière aux ASL. Le Pays est également présent.

La constitution d'une association regroupant les ASL et la communauté de communes est aujourd'hui envisagée. Celle-ci aurait pour objet la transformation de la production de la châtaigne voire en amont, le ramassage et en aval, sa commercialisation. Cette association pourrait préfigurer la constitution d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif). Considéré comme « une forme d'aboutissement », ce projet concentre aujourd'hui l'attention des acteurs impliqués.

La transformation et la commercialisation ne peuvent être du ressort d'une ASL dont la mission est limitée à l'objet initial (la rénovation). La constitution d'une structure différente s'est donc avérée nécessaire.

La gouvernance de cette structure reste à définir. Néanmoins, les ASL et la communauté de communes s'accordent pour en partager les responsabilités. Ce partage est notamment motivé par un accès de la collectivité à des prêts et des subventions auxquels les propriétaires privés ne pourraient prétendre. L'intercommunalité envisage de financer la rénovation d'un local qui hébergerait l'atelier de transformation ainsi que son équipement en outils adaptés. Cette association entre les 5 ASL et la communauté de communes sera testée à l'occasion de la 2<sup>nd</sup>e expérimentation de la production de crème de châtaigne à l'automne 2013.

Le projet de transformation de la châtaigne a été l'occasion de créer des espaces de concertation et de discussion entre les propriétaires forestiers et la collectivité locale dont le rôle est clairement identifié et accepté par chacun.

#### DES ABSENTS DANS LE TOUR DE TABLE ?



Des tensions ont été perçues entre les « bénéficiaires » direct du projet (les propriétaires) et les habitants pour qui l'intérêt que présente l'investissement de fonds dans la démarche n'est pas toujours évident. Pourquoi cet argent pour eux et pas pour nous ? Les habitants n'ont pas été impliqués jusqu'à ce jour dans le projet.

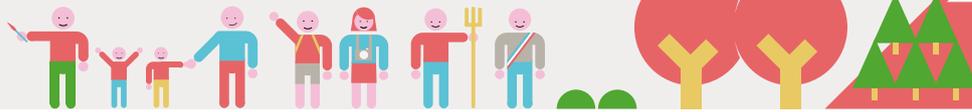
#### UNE STRUCTURATION DU PARTENARIAT ENJEU PAR ENJEU



À ce jour, les modalités de coordination de la filière ne sont pas définies. Toutefois, l'expérimentation de la culture et de la transformation du chanvre permet d'envisager la création d'une SCIC avec les producteurs, transformateurs et consommateurs privés et publics.

Le projet de SCIC porte uniquement sur l'activité de défibrage du chanvre (en amont du nappage) ; ce choix soulève des interrogations sur la sécurisation de l'ensemble de la chaîne.

Par ailleurs, face à la difficulté de faire émerger une commande publique favorable au recours à des éco-matériaux, le Comité d'expansion 05, le PRIDES Bâtiments durables méditerranéens et le CAUE 05 envisagent de concevoir une offre de service conjointe en assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des collectivités. Cette offre de service permettrait de rassembler une expertise sur les matériaux, la programmation et la construction.



## VERS UN ESPACE PARTAGÉ DE DIALOGUE ENTRE LES ACTEURS



Le Comité d'expansion 05, avec le soutien des quatre Pays des Hautes-Alpes, a déposé en octobre 2013 une candidature pour faire reconnaître la démarche collective en tant que Pôle territorial de coopération économique (PTCE) en vue de renforcer les partenariats et de pérenniser l'action.

## UNE STRUCTURATION DU PARTENARIAT PAS À PAS



Dans la phase de développement du projet de valorisation des artistes et artisans d'art, l'absence d'espace de concertation entre l'intercommunalité et les acteurs privés ne semble pas avoir constitué de freins. Aujourd'hui, alors que l'association devient de plus en plus conséquente (80 adhérents), que les projets avec les collectivités se multiplient et que l'actuelle salariée envisage un départ du territoire, les acteurs (artistes, élus, techniciens) prennent conscience qu'il va falloir évoluer vers un mode de gouvernance plus clair et plus partagé.



Des artistes des Monts d'Azur à la rencontre de L'Establon à Embrun

## CHACUN CHERCHE SA PLACE



L'association Mercantour Écotourisme est le lieu de concertation :

- entre les professionnels,
- entre les professionnels et le parc.

Le Parc national du Mercantour dispose d'une voix comme chacun des professionnels mais joue un véritable rôle moteur. L'association se réunit à l'invitation du parc qui anime les rencontres. Cette animation par un tiers permet de gérer les « fortes personnalités » et de préserver le collectif.

Les acteurs économiques, impliqués dans l'association Mercantour Écotourisme, et le Parc conviennent de la nécessité de « rompre à terme le cordon », de réduire la grande dépendance des acteurs économiques vis-à-vis du parc en termes à la fois financiers et d'animation de l'association.

Mais le « cordon » apparaît aujourd'hui utile à :

- l'image de l'association, garantie par la présence du parc dans l'association,
- l'accès à des financements,
- l'animation de la structure composée d'acteurs professionnels avec de fortes personnalités et des attentes parfois différentes.

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. FAIRE JOUER LA PROXIMITÉ

Un des principaux atouts des démarches de valorisation des ressources locales est la proximité entre les élus, les habitants et les acteurs économiques. Associés à la proximité, la capacité à prendre le temps, la souplesse au regard des cadres habituels de travail, l'attention pour les détails et une hiérarchie moins pesante créent un milieu favorable aux alliances, aux initiatives collectives. Il s'agit d'autant d'atouts à cultiver dans les territoires ruraux ; ce qui commence par une prise de conscience de ces atouts par l'ensemble des acteurs locaux.

### 2. DÉFINIR LES FORMES ET FINALITÉS DU PARTENARIAT

Au-delà de l'élaboration d'un projet ou d'un échange entre acteurs, le partenariat se révèle véritablement dans l'action commune. Il recouvre l'ensemble des acteurs qui prennent un risque ensemble dans la mise en œuvre de ces ou cette action(s). Ce risque est lié à la dimension socio-économique de ces initiatives qui se frottent chacune aux lois du marché.

Le partenariat peut prendre différentes formes et poursuivre des finalités variées : de la mutualisation d'un service permettant à chacun de développer sa propre activité (ex. apport d'un cadre juridique et d'une promotion communs aux artistes et artisans d'art des Monts d'Azur) à la création d'un outil partagé permettant de développer en commun un nouveau produit (ex. création d'un atelier de transformation de la châtaigne des grès d'Annot).

Quelles que soient les formes et finalités du partenariat, deux questions sont à poser aux parties prenantes, au cours du processus de structuration de l'entreprise collective :

- **Qui fait quoi ?** Chaque partie prenante doit faire savoir les modalités et le niveau de son engagement dans le projet commun. Il en va de la confiance réciproque entre chacun et de la capacité collective à agir.
- **Qui bénéficie de quoi ?** Pour être durable, le projet doit bénéficier à tous, notamment au territoire dont l'intérêt est garanti par la participation continue de l'acteur public. Il s'agit de qualifier ces bénéfices au regard des attentes de chacun afin de s'assurer de l'adhésion de tous au projet.

### 3. DÉFINIR DES LIEUX ET LES TEMPS DE DÉCISION ET DE CONCERTATION

Les différents acteurs impliqués doivent pouvoir échanger, tout au long de la démarche, sur son évolution, les choix à prendre, etc. Des espaces d'échanges sont à mettre en place. Il faut néanmoins différencier les lieux où sont débattus les enjeux et les options éventuelles et d'autres où des décisions (engagement, renoncement...) sont prises.

La transparence du processus de concertation et de décision est une des clés d'adhésion des partenaires sur le long terme. Les objectifs des réunions, des instances... doivent être clairement affichés (et préalablement débattus).

### 4. GARANTIR UN PARTENARIAT AU SERVICE DU PROJET

Le développement d'un partenariat local se traduit souvent par la création d'une structure nouvelle, espace de gouvernance et de production du service ou du produit recherché. La gestion d'une telle organisation peut être lourde d'où un risque de voir le partenariat local se refermer sur le fonctionnement de cette structure au lieu de faire vivre le projet initial. Il s'agit de s'interroger sur la nécessité de créer une structure juridique nouvelle et plus globalement sur la formalisation du partenariat au regard des finalités poursuivies.



« La chance qu'on a eue ici, c'est qu'on travaille en parfaite confiance avec les acteurs et les élus locaux ; et qu'on a une liberté d'action qui est énorme. On est suivi quand on entreprend des choses, c'est ce qui a permis de développer des partenariats beaucoup plus rapidement. »

Marion LUIGI

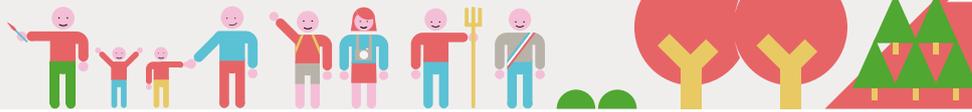
Directrice de la Communauté de communes des Monts d'Azur



« L'association, c'est une évidence, car il faut un cadre. C'est très important d'avoir ce cadre associatif pour progresser. C'est très important aussi, qu'à notre niveau – les socio-professionnels –, on arrive à travailler avec le Parc comme de véritables partenaires, de manière collective au sein de cette association, et non pas directement individuellement. »

Gérard DORAS

Agriculteur-aubergiste et Vice-président de l'association Mercantour Écotourisme



## 5. RENOUVELER L'ADHÉSION AU PROJET COMMUN

Tout au long de la démarche, il est nécessaire de s'assurer de l'adhésion des acteurs au projet commun. S'agissant d'un projet nouveau et multi-partenarial, des ajustements doivent être faits régulièrement, en fonction des difficultés et résultats obtenus. Le risque est de voir certains acteurs se désengager de la démarche faute d'en percevoir clairement le sens, l'objectif ou encore l'intérêt. Des temps de partage des attentes des acteurs et de leur implication sont à prévoir périodiquement.



*« À partir du moment où il y a une volonté, il y a un chemin. »*

Jean-Paul HENRY

Maire de Valderoure  
et Conseiller  
communautaire CCMA



Des acteurs impliqués dans l'expérimentation de la culture du chanvre autour de la 1ère récolte, 2012)

### ☰ PASSONS À L'ACTION !

- Quelles sont les finalités poursuivies par le partenariat local ?
- Quelles sont les formes de partenariat mises en œuvre (mutualisation d'un service, création d'un outil de production...) ?
- Quels sont les engagements de chacun ?
- Quels sont les bénéfices retirés par les parties prenantes et le territoire dans sa globalité ?
- Quel(s) est/sont le ou les lieu(x) et les temps où les acteurs publics et privés peuvent échanger sur l'évolution de la démarche ?
- Est-ce que le ou les lieu(x) de décision est/sont désigné(s) ?
- Vous êtes-vous assuré(s) de l'adhésion des acteurs ? Comment envisagez-vous de le vérifier tout au long du projet ?

## POUR ALLER PLUS LOIN...

### L'entrepreneuriat collectif en milieu rural : Agir collectivement pour créer, développer et transmettre les entreprises,

AFIP et FNCUMA dans le cadre du Réseau rural français, 2013

Ce document est le résultat d'investigations conduites en 2012 et 2013 auprès de porteurs de projet collectif. Il apporte un éclairage sur la façon dont les formes d'entrepreneuriat collectif, notamment les formes coopératives, peuvent contribuer à la création, au développement et à la transmission d'entreprises en milieu rural.

### Carnet de route pour entreprendre en Économie Sociale et Solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Construire et développer son projet collectif en Association ou Coopérative,

CRESS PACA, 2007

Ce guide a été conçu comme un itinéraire de découverte des spécificités de l'Économie Sociale et Solidaire considérée comme une façon de mener son projet et d'entreprendre différente de l'entreprise marchande « classique », comme une possibilité de faire correspondre une activité économique et des valeurs humanistes.

### Favoriser le lien entre production et consommation : de nouvelles voies pour dynamiser l'entrepreneuriat local ?,

Etd dans le cadre du Réseau rural français, 2013

Etd, en partenariat avec les Réseaux ruraux du Limousin, de Rhône-Alpes, de Provence-Alpes-Côte d'Azur et d'Aquitaine, a lancé dans le cadre du Réseau rural national, une expérimentation s'appuyant sur huit territoires. Ceux-ci se sont engagés dans la co-construction de stratégies de développement local s'appuyant sur la valorisation d'une de leur ressource spécifique territoriale et de leur potentiel de débouchés local. Ce document partage les enseignements

issus de cette expérimentation. Une partie est particulièrement consacrée au « Positionnement, rôle et condition d'engagement des collectivités locales pour stimuler la valorisation des ressources spécifiques territoriales ».

### Accompagner le développement de l'ESS sur les territoires,

Coll. Guides pratiques de l'économie solidaires, APEAS, 2012

À travers ce guide, les animatrices du réseau des Pôles d'Initiatives Locales d'Économie Solidaire en région Provence Alpes Côte d'Azur souhaitent partager leurs approches, savoirs, méthodes et outils avec tous ceux qui, de près ou de loin, sont concernés, souhaitent inscrire une activité dans une démarche d'économie solidaire ou s'impliquer dans le développement d'une économie remplaçant l'Homme au centre des échanges.

### Mobiliser les entreprises de notre territoire : conditions de création et de pérennisation d'un collectif d'entreprises,

Les cahiers du développeur économique n°9, ARADEL, 2006

Un groupe de travail constitué de développeurs territoriaux de Rhône-Alpes a élaboré, à partir des expériences de chacun, un mode opératoire destiné à tout développeur chargé de créer et/ou de pérenniser un collectif d'entreprises sur son territoire. Ce document propose un guide de travail opérationnel décrivant les différents types de collectifs d'entreprises pouvant être portés par une collectivité, les étapes constitutives de la vie d'un collectif et des exemples d'outils pour la mise en œuvre de chaque étape.

*La mise en synergie d'acteurs partageant un même territoire autour d'enjeux de développement économique est à la fois analysée et portée par les tenants de l'« économie de proximité ».*

### L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française,

Conseil économique, social et environnemental, Pierre Martin, 2010  
Le rapport adopté par le CESE définit

l'économie de proximité « d'abord comme un mode d'organisation de l'économie autour de la relation directe : relation des entreprises avec les consommateurs, relations entre entreprises, ancrage dans la vie locale. Son objectif est d'augmenter le bien-être en valorisant le territoire par les acteurs qui l'habitent et pour eux. » Après une présentation des atouts et limites de l'économie de proximité, le rapport propose des pistes pour la soutenir : passer à une vision endogène du développement local dans les politiques publiques, faire bénéficier ses acteurs d'outils efficaces de mutualisation et de coordination, l'inscrire dans la mondialisation...

### Les cahiers de l'économie de proximité,

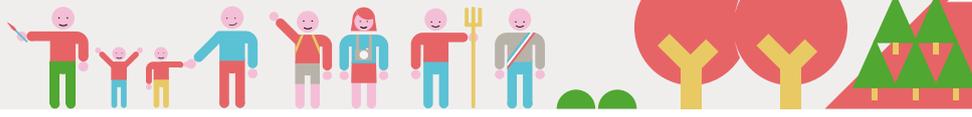
ARADEL, avril 2013

Ce cahier sur l'économie de proximité vise à sensibiliser les territoires sur les leviers d'actions relatifs à l'économie de proximité. Ce cahier présente 10 idées reçues sur l'économie de proximité telles que « le développement de l'économie de proximité n'est pas compatible avec celui de l'économie productive ». Pour chacune de ces dix idées reçues, ce cahier permet de comprendre ce que l'idée recouvre, de savoir si elle est réellement fondée, de mesurer les conséquences pratiques pour le métier de développeur et de prendre connaissance du témoignage d'une personne ressource.

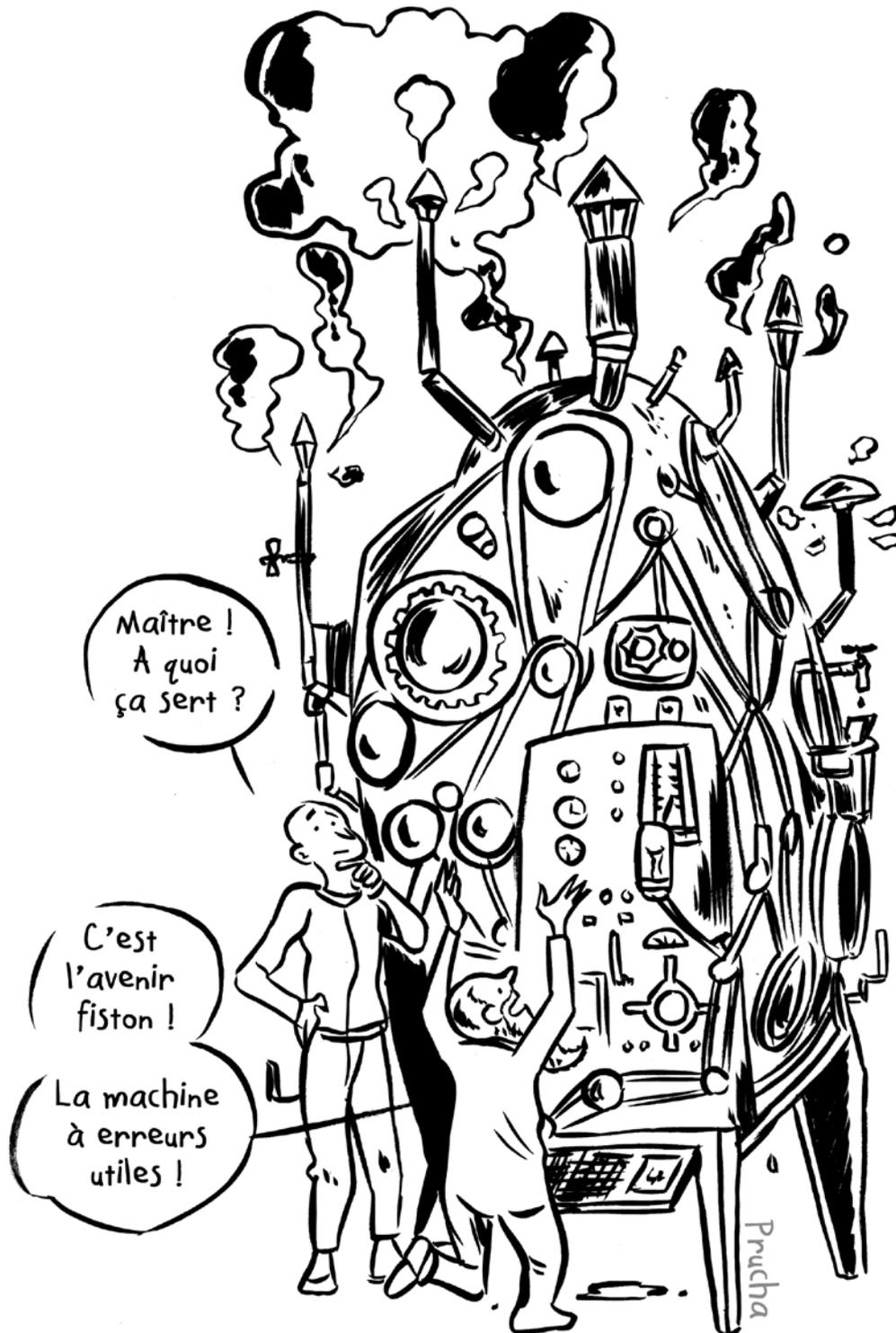
### Politiques de développement territorial intégré : les circuits courts,

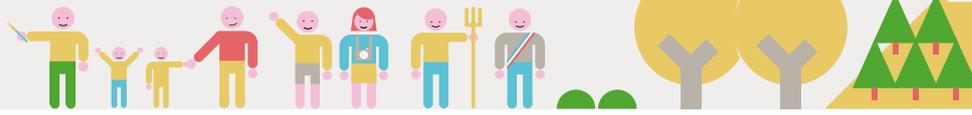
Institut CDC pour la Recherche et Programme LEED de l'OCDE, 2013

Bien que ce travail ne présente pas de référence directe à l'économie de proximité, son postulat de départ l'en rapproche fortement : « Ce sont cette articulation de proximité, et ces nouvelles chaînes de valeur entre acteurs du territoire, qu'il s'agit [...] d'explicitier ». Vous trouverez dans ce document la présentation de quatre enjeux transversaux tirés de l'analyse de cinq expériences territoriales (ressources locales, économie-emploi-compétences, gouvernance, espace et foncier).



La machine à erreurs





# 2. RESSOURCES ET PROCESSUS

## D'UN POTENTIEL À UNE RESSOURCE : UN CHANGEMENT DE REGARD...

Tous les territoires disposent de potentiels de développement ; ceux-ci ne sont pas toujours connus par les habitants eux-mêmes. Il est nécessaire de les identifier et de les révéler afin qu'ils produisent leurs effets sur le développement du territoire. Ce processus exige bien souvent un changement de regard sur ce qui fait le territoire : ce qui a été vu jusqu'à présent comme une faiblesse peut se révéler être une opportunité de développement. Pour cela, il faut « faire un pas de côté », « changer de lunettes », « sortir du cadre », « prendre du recul »... bref, regarder différemment le territoire et ce qui le compose.

## ... ET UN PROCESSUS DE VALORISATION

C'est généralement par le croisement de plusieurs potentiels qu'une ressource peut émerger. Par exemple, un potentiel naturel (le bois) avec un savoir-faire (la taille). Le processus qui conduit d'un potentiel à une ressource est producteur de valeurs pour le territoire (voir partie 3). Différents vecteurs de valeur sont utilisés dans la révélation d'une ressource. Ce peut être le restaurateur qui valorise la ressource agricole locale en la proposant à la clientèle touristique. Bien souvent, les vecteurs de valorisation ont des effets réciproques. Dans notre exemple, le restaurateur trouve son activité valorisée par l'image de l'agriculture locale.

## UN PROCESSUS FAIT D'ESSAIS, D'ERREURS ET DE RÉUSSITES

Les processus à l'œuvre dans les territoires visités relèvent de l'exploration : une idée germe, se partage avec plusieurs acteurs, ceux-ci adhèrent et explorent ensemble des pistes de valorisation de la ressource. Des essais sont tentés, des échecs sont rencontrés. La démarche reprend par d'autres essais qui se concluent enfin par une réussite. Et le processus se poursuit avec d'autres échecs et réussites... Les acteurs font ainsi preuve d'un certain « pragmatisme éclairé » qui repose sur une vision globale, mais non linéaire, de la démarche.



*« Le projet est né parce qu'une personne à un moment donné est sortie du strict cadre de son travail. »*

Laurent BIELICKI,  
Directeur de l'ARDL PACA



*« Le passage obligé, c'est quand même de vérifier la rentabilité économique de la culture du chanvre, c'est pour ça qu'on avait décidé de mettre en place des essais. »*

Bernard ILLY  
Agriculteur et Président de la coopérative ALPESUD

QUELLE IDENTIFICATION ET APPROPRIATION DU POTENTIEL ? p.36

COMMENT GÉRER UNE DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE SUR UN TERRITOIRE ? p.39

COMMENT ACTIVER DES VECTEURS DE VALORISATION DES RESSOURCES ? p.45

## 2.1 L'IDENTIFICATION ET L'APPROPRIATION COLLECTIVE DU POTENTIEL

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### LA RÉALISATION D'ÉTUDES ET D'EXPÉRIMENTATIONS POUR METTRE EN ÉVIDENCE ET COMMUNIQUER SUR LE POTENTIEL ÉCONOMIQUE DE LA CHÂTAIGNERAIE.



Le châtaignier, largement associé aux grès d'Annot, est un arbre emblématique du canton. Il est perçu comme un patrimoine ancien auquel les habitants sont attachés. Depuis les années 1990, l'intérêt grandissant pour la châtaigneraie des grès d'Annot se traduit par la réalisation d'actions et d'études afin de la restaurer. En 1995, l'ONF (Office national des forêts) a fourni des plants aux propriétaires dans le but d'assurer la régénération de la châtaigneraie. En 2001, la Chambre d'agriculture des Alpes-de-Haute-Provence a piloté une « étude préliminaire à un plan de revalorisation et de restauration de la châtaigneraie d'Annot » initiée par le Comité de développement agricole local et soutenue financièrement par le programme LEADER. Ce travail a associé le CEEP (devenu CEN : Conservatoire des espaces naturels) pour la réalisation d'une étude écologique et le CRPF (Centre régional de la propriété forestière) pour l'identification du potentiel de rénovation de la châtaigneraie (réalisation d'un diagnostic de la châtaigneraie et expérimentation de deux méthodes de taille des arbres).

Cette action préliminaire de valorisation et de rénovation de la châtaigneraie a permis de sensibiliser les élus, les professionnels locaux et les propriétaires forestiers. Les apports positifs de cette action ne sont pas tant les résultats concrets sur les arbres (difficiles à apprécier à l'époque) mais la conscience nouvelle de la nécessité de protéger le patrimoine de la part des propriétaires de châtaigneraie. La dynamique ainsi créée s'est ensuite poursuivie dans le cadre de la charte forestière, initiée par la DDAF et le Conseil général en 2001 et signée en janvier 2004.

#### LA FÊTE DE LA CHÂTAIGNE, UN MOYEN D'APPROPRIATION PAR LE PLUS GRAND NOMBRE DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT, AU-DELÀ DU CERCLE DES IERS CONCERNÉS



Depuis 2005, une fête de la châtaigne a été instituée sur le canton d'Annot. Cette fête annuelle, ouverte à tous les habitants, permet de faire connaître largement le potentiel de la châtaigneraie locale.

#### UNE MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS TOURISTIQUES AUTOUR DE LA PRÉSERVATION DE LA QUALITÉ DU TERRITOIRE.

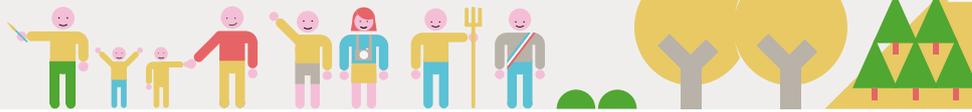


La vallée de l'Ubaye, au croisement entre le Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance (SUD) et le Parc national du Mercantour, offre des paysages exceptionnels qui attirent de nombreux excursionnistes et touristes. « Dès les années 60, le tourisme devient la principale source d'activité de l'espace valléen et génère aujourd'hui une moyenne de 3 millions de nuitées par an pour des retombées financières estimées à 150 000 000 euros » (Données de la Communauté de communes Vallée de l'Ubaye).

Afin que cette attractivité soit le moteur d'une économie touristique équitable et respectueuse du patrimoine naturel et culturel, le Parc national du Mercantour a œuvré à la mise en réseau des acteurs locaux : agriculteurs, accompagnateurs en montagne, hébergeurs... Cette mise en réseau se fait autour d'une ressource commune et partagée : la haute qualité du territoire et grâce à l'appropriation d'un cadre méthodologique européen existant (i.e. la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés).



Édition 2013 de la Fête de la châtaigne au Fugeret, canton d'Annot



## UN AUTRE REGARD SUR LES DEMANDEURS D'EMPLOIS



Dans le cadre du PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) débuté en fin d'année 2007, l'accompagnement individuel de demandeurs d'emploi a permis d'identifier l'existence d'un potentiel artistique sous-valorisé parmi ces personnes. Ce service d'accompagnement à l'emploi était ouvert sur l'idée de développer/créer des emplois localement à partir des personnes en présence à partir de leur propre savoir-faire.



Échanges autour de la production artistique dans le cadre du projet « Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux », 2013

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. DIVERSIFIER ET CROISER LES REGARDS POUR RENOUELER LA VISION DU TERRITOIRE

Ce n'est pas à partir des classiques diagnostics AFOM (Atouts Faiblesses Opportunités Menaces) que les ressources du territoire ont été identifiées dans ces quatre expériences...

Il s'agit donc de sortir d'un classement strict et définitif des éléments du territoire entre ce qui est positif et ce qui est négatif et d'adopter un regard « joyeux », de s'intéresser au plus petit... pour déceler ses richesses. L'identification de potentiels de développement relève avant tout d'une posture bienveillante et accueillante.

Ce renouvellement du regard sur le territoire peut également être favorisé par l'échange de points de vue. En croisant et diversifiant les regards, chacun élargit un peu son champ de vision. Ainsi, on peut voir apparaître de nouveaux éléments.

### 2. IDENTIFIER CE QUI PEUT FÉDÉRER

Au-delà de l'identification du potentiel du territoire, ce qui pose question est son appropriation collective : tout peut devenir ressource à partir du moment où elle est considérée comme telle. Il s'agit donc d'identifier ce qui peut faire valeur commune, réunir, fédérer.

Les arguments économiques sont généralement insuffisants pour fédérer les acteurs autour de la ressource. En effet, les perspectives de valorisation économique ne sont pas toujours évidentes, ni certaines... Une démarche de valorisation d'une ressource répond à d'autres besoins : reconnaissance de personnes, lien social, patrimoine... De plus, il ne faut pas oublier que tous les acteurs ne se mobiliseront pas pour les mêmes raisons et que des expériences sociales peuvent faire naître opportunités économiques.

### 3. PERMETTRE LE PARTAGE DU POTENTIEL PAR DE MULTIPLES ACTEURS

Il s'agit de mettre en partage auprès des autres acteurs locaux (élus, acteurs économiques, bénéficiaires, consommateurs, etc.) ce qui est détecté ou pressenti par quelques-uns. Toute action permettant d'échanger et de communiquer entre acteurs sur ce potentiel peut contribuer au processus d'identification et d'appropriation collective. Il faut créer un consensus autour de l'intérêt de l'élément identifié comme support de développement pour le territoire.



*« Le fait de faire un voyage d'étude à l'extérieur du territoire, c'est toujours extrêmement bien pour les professionnels, parce que ça les sort de leur quotidien. Après, on ouvre des yeux un peu tout neufs sur les choses évidentes ; et on revient en général reboostés. »*

Xavier FRIBOURG

Chargé de développement local au Parc national du Mercantour

#### 4. VÉRIFIER ET VALIDER L'OPPORTUNITÉ DU POTENTIEL

Certains potentiels sont parfois déjà utilisés ou valorisés sous d'autres formes par d'autres acteurs (internes ou externes au territoire). Dans ce cas, il sera nécessaire de prendre en compte ces logiques existantes pour valider l'opportunité du potentiel pressenti.

Parfois le potentiel est identifié et accepté par tous depuis longtemps mais le processus de valorisation n'a pas encore été enclenché. Dans ce cas, cette étape se concentrera plus sur la validation collective de ce potentiel. Ainsi, même si des processus d'identification et d'appropriation ne sont pas à mettre en œuvre de manière systématique, il est nécessaire de s'assurer que le potentiel est identifié et partagé collectivement.

#### FOCUS POURQUOI DOIT-ON EN FINIR AVEC LES DIAGNOSTICS AFOM

Les autorités publiques exigent généralement une analyse AFOM (ou SWOT) des territoires afin d'asseoir leur stratégie de développement local. Ces analyses doivent révéler les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire étudié. Par la connaissance de ces éléments, les collectivités locales apportent la preuve d'une analyse sérieuse et pertinente de leur territoire. Or certains praticiens critiquent cette approche qui conduit à enfermer de façon définitive les éléments du territoire dans une catégorie (atout ou faiblesse ; opportunité ou menace). Ces éléments sont à regarder en fonction d'un projet, d'une idée de développement, d'une problématique locale et non à classer pour fonder le projet. C'est bien l'inverse dont il s'agit. Quel est le projet du territoire ? Quels sont les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui faciliteront ou compliqueront la mise en œuvre de ce projet.

Le projet se définit au regard des besoins, des envies, des potentiels.... et de rencontres entre les acteurs.

#### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Comment permettre à tous les acteurs locaux d'être des dénicheurs de potentiels de développement ?
- Où et comment les différentes catégories d'acteurs peuvent-elles échanger sur les opportunités de développement du territoire ?
- Qu'est ce qui (pourrait) rassemble(r) sur votre territoire ?
- Quelle est l'image du potentiel pré-identifié pour les différents acteurs du territoire ?
- Quels travaux (étude, rapport, expérimentation...) pourraient permettre d'évaluer et/ou d'attirer l'attention des acteurs locaux sur le potentiel pressenti ?
- Certains potentiels sont-ils identifiés mais non valorisés sur le territoire ?
- Le potentiel pressenti n'est-il pas déjà valorisé/utilisé par d'autres acteurs (internes ou externes au territoire) ?



« La production artistique n'était pas un patrimoine historique sur ce territoire. Mais l'important, ce n'est pas l'ancienneté, c'est toute l'appropriation qu'on en fait autour. »

Nathan TEILLET

étudiant en Master 2  
Aménagement du territoire  
à la Faculté d'économie  
et de gestion de  
l'Université Aix-Marseille



« Que la porte d'entrée soit plus économique, plus sociale ou plus développement local, ça ne me semble pas très important. Ce qui compte, c'est qu'il y ait des projets qui se créent, et que ces projets soient capables d'associer les acteurs, l'ensemble des acteurs. »

Marc FACCHINETTI

Directeur général adjoint  
de la Communauté  
d'Agglomération Pôle  
Azur Provence



## 2.2 LA GESTION D'UN PROJET INNOVANT SUR UN TERRITOIRE

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### LA DÉFINITION D'UN CAP ET D'ENGAGEMENTS COMMUNS AUX ACTEURS



En 2004, le Pays Asses-Verdon-Vaire-Var adopte la Charte forestière du massif d'Annot dans laquelle est inscrite la rénovation de la châtaigneraie. La charte est signée par 25 partenaires représentant les propriétaires et gestionnaires de la forêt, les utilisateurs de l'espace forestier et des ressources forestières et plusieurs institutions départementales et régionales. Deux orientations et des actions plus ou moins précises ont été adoptées par les signataires :

1. rénover la châtaigneraie et réapproprier un espace naturel en cours d'abandon (constituer des Associations Syndicales Libres, établir un diagnostic permettant la définition des enjeux prioritaires – patrimoniaux, paysagers, de production –, réaliser des travaux de rénovation de la châtaigneraie)
2. valoriser la production de la châtaigne (entretenir les vergers, assurer un revenu complémentaire aux propriétaires de châtaigniers, augmenter la production de châtaignes).

La charte stipule que « les partenaires s'engagent dans l'application des orientations et la mise en œuvre des actions [...]. Les partenaires s'engagent également à mettre en place un suivi et une évaluation des actions engagées ». En 2009, la charte est effectivement évaluée puis reconduite en 2010 pour une durée de 5 ans. Ce fut l'occasion pour les signataires de renouveler leur adhésion au projet.

Au final, les propriétaires des vergers se sont impliqués dans la rénovation de la châtaigneraie et poursuivent aujourd'hui leur implication dans la valorisation de la production de la châtaigne au-delà de leurs divergences (voir plus loin). Chacun des organismes accompagnateurs est intervenu au moment opportun (réalisation des études préalables, appui aux travaux de rénovation, soutien à la valorisation).



*« Ce qu'il y a de merveilleux pour le canton, c'est que les associations créées entre les propriétaires durent, perdurent. De l'opération de réhabilitation d'un paysage sur un territoire, on passe à la question de ce qui peut être fait du produit, la châtaigne »*

Étienne BESSIERE

Technicien forestier  
au CRPF

#### LA TAILLE EXPÉRIMENTALE DES ARBRES



Afin de tester la capacité de rénovation de la châtaigneraie, des travaux de taille des arbres et des plantations nouvelles sont expérimentés dès 2001. Plusieurs types de taille sont testés afin d'en mesurer les effets.



Taille expérimentale des châtaigniers des grès d'Annot

### LA TRANSFORMATION DE CHÂTAIGNES DANS UN ATELIER ARDÉCHOIS



Les 5 Associations syndicales libres (ASL) rassemblant les propriétaires forestiers ont conduit en 2012 une transformation expérimentale de leur production dans un atelier ardéchois sous forme de crème de châtaigne. L'expérimentation, reconduite en 2013, permet de vérifier la capacité de mobilisation de la production de châtaignes dans le canton, sa qualité gustative et la capacité à commercialiser le produit transformé.

Les résultats de cette expérimentation (ex. mobilisation de 1,3 tonne de châtaigne en 2012) sont mis en regard de l'étude de faisabilité qui prévoit une rentabilité d'un investissement dans un atelier de transformation local pour 20 tonnes de châtaignes. Suite à ces premiers résultats, la réalisation d'une étude complémentaire a été décidée afin d'évaluer la rentabilité de l'investissement pour 10 à 15 tonnes de châtaignes.

### LA DÉFINITION D'ENGAGEMENTS COMMUNS



Le Parc national du Mercantour adopte en 2006 la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (CETD) établie en 1995 par la Fédération Européenne des Espaces Protégés (EUROPARC). Les acteurs économiques, impliqués dans l'association Mercantour Écotourisme, ont contribué à l'adaptation de la CETD dans la vallée de l'Ubaye en retenant sept engagements communs (ex. mettre en œuvre des actions de gestion environnementale dans les structures). Ces sept engagements constituent le cadre de leurs actions communes. Ils se traduisent notamment dans une grille d'analyse des pratiques des acteurs économiques les invitant à suivre un processus d'amélioration continue.

Le collectif composé des acteurs économiques s'est maintenu malgré des déceptions dans la mise en œuvre de certaines actions. Des réadaptations ont été introduites dans le projet au fur et à mesure de sa réalisation : modification des séjours proposés, renoncement au terme « écotourisme » encore mal identifié par le grand public... tout en poursuivant les mêmes engagements communs.

### LA MOBILISATION DE CRÉDITS POUR EXPÉRIMENTER



Le Comité d'expansion 05 a élaboré deux plans d'action pour le développement des éco-matériaux, l'un sur le territoire du Pays Sisteronais-Buëch, l'autre sur le Pays Gapençais. La mise en œuvre de ces plans d'action est financée par LEADER (i.e. une approche territoriale financée par le Fonds européen agricole pour le développement rural -FEADER-). Le financement a ainsi été voté par le comité de programmation des Groupes d'action locale de ces deux pays, composés par des élus locaux, des représentants de la société civile et des acteurs économiques. Ces financements ont été accordés pour des durées relativement courtes de 1 à 2 an(s). Les crédits mobilisés sont européens, régionaux et départementaux et non locaux.

Le recours à des financements européens, régionaux ou encore départementaux facilitent la prise de risque par les acteurs locaux. En revanche, cette modalité de financement semble peu mobiliser les élus locaux dans le projet, notamment dans l'émergence d'une commande publique favorable aux éco-matériaux.

### L'EXPÉRIMENTATION DE LA CULTURE ET DE LA TRANSFORMATION DU CHANVRE



En 2012 et en 2013, un partenariat est noué entre le Comité d'expansion 05, la coopérative agricole ALPESUD, la Chambre d'agriculture 05 et la société de fabrication de panneaux isolants implantée à Veynes (05) afin de conduire une opération test de la production à la transformation du chanvre.

Dans le cadre de ce partenariat, les agriculteurs ont mutualisé l'achat des semences via la coopérative ALPESUD (qui ne refacture pas cet achat aux bénéficiaires) ; chacun des agriculteurs assure la culture de ses 1 à 2 hectare(s) (surface réduite par agriculteur pour limiter le risque), soit 12 hectares cultivés au total. Deux à trois années de test seront nécessaires avant de valider la rentabilité de la culture. L'acquisition de matériel pour la récolte et le défibrage sera également nécessaire. À ce jour, le défibrage est réalisé à Toulouse et en Italie avant de rappeler le produit sur le territoire pour être transformé par la société de fabrication des panneaux isolants.

Cette unité de transformation située à Veynes a acquis quant à elle du matériel de nappage du chanvre et s'est engagée verbalement, auprès des agriculteurs, à acheter l'ensemble de leur production de chanvre.



« Ce qu'on veut tester lors de cette deuxième opération de transformation, c'est si les propriétaires de châtaigneraie sont prêts à mettre en commun beaucoup plus de châtaignes. S'assurer de la quantité. »

Nadine JEANNIER

Présidente de l'ASL La Raboune de Méailles



LEADER, un programme européen en faveur de l'innovation dans les territoires ruraux)



L'expérimentation de la culture et de la transformation du chanvre a permis de rassembler différents acteurs de la chaîne de valorisation et d'analyser ensemble les difficultés et les avancées culturelles et techniques.

### LE TEST DES MATÉRIAUX PAR UN HÉBERGEUR TOURISTIQUE



Le GAL du Pays gapençais a accordé un financement à un hébergeur touristique pour tester des éco-matériaux dans la construction et rénovation de son habitat.

Ces opérations tests permettent d'installer le projet dans le paysage, de vérifier la qualité des matériaux et la valeur produite par la valorisation des éco-matériaux pour le territoire.

### LA RÉALISATION D'UNE ACTION « PHARE »



Afin de réaliser une première action associant collectivités et artistes et donner corps au projet, l'«antenne 06» de L'Establon décroche un financement du FSE pour la réalisation d'un « micro-projet » (Fonds social européen, mesure 4.2.3). Il s'agit de rénover et de faire décorer par des artistes locaux un gîte communal, situé dans une des communes de l'intercommunalité. Le financement permet aussi l'édition d'un premier guide des artistes et artisans d'art des Monts d'Azur. Ce premier projet permet de salarier à 3/4 temps pendant 8 mois une artiste du territoire très impliquée en tant que bénévole dans la création de l'« antenne 06 » de L'Establon.

La décoration du gîte est travaillée sur un thème choisi en harmonie avec le village où il est situé (le mythe de la nymphe Europa) ; elle est coordonnée par l'animatrice salariée de l'« antenne 06 ». Elle associe dans une même dynamique des élus et personnels communaux, la CCMA et des artistes du territoire adhérents de L'Establon.

L'action donne lieu à des articles dans la presse locale, à des communications auprès de partenaires, elle valorise ainsi les artistes et leur travail et favorise leur reconnaissance auprès des élus et des habitants. D'autres événements suivront, avec les mêmes objectifs, tels que la création de la Fête de l'Avent en 2012.

### L'INVITATION DE REGARDS EXTÉRIEURS

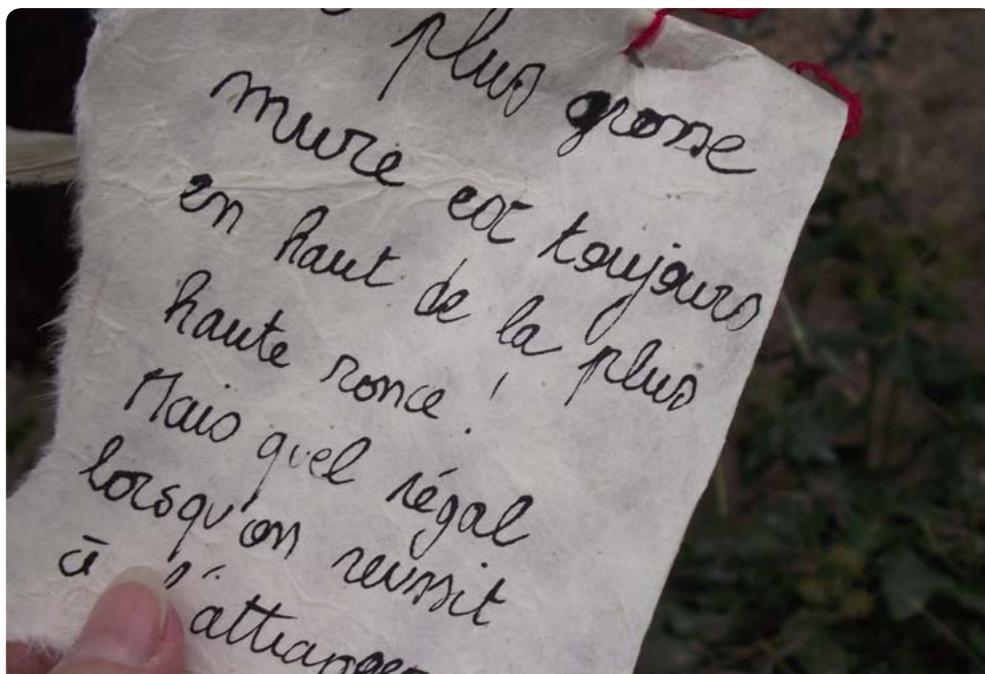


Les acteurs impliqués dans ces quatre démarches ont accepté de partager avec des personnes extérieures au territoire les réussites et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leur projet.

À la suite de ces rencontres, différentes actions ont vu le jour telles qu'une formation, des appels au DLA (Dispositif local d'accompagnement), des rendez-vous pris entre différents acteurs locaux... Les acteurs rencontrés ont souligné l'importance du regard extérieur et des temps de réflexion collective, sans enjeu immédiat, ni objet de négociation, comme celui proposé par ce projet régional.



Échanges autour des éco-matériaux dans le cadre du projet « Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux », 2013



## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. ADOPTER UNE DYNAMIQUE STRATÉGIQUE

La définition d'un cap et d'engagements communs aux acteurs apparaît être au cœur des démarches de valorisation des ressources locales. Si l'adoption d'un programme d'action permet une approche opérationnelle de la démarche à conduire, le cadre fixé doit néanmoins rester souple laissant ainsi la place à des adaptations au fil de l'eau. Pour cela, les animateurs de la démarche (techniciens et élus) doivent adopter une méthode stratégique qui s'appuie sur une vision du processus à conduire. Celle-ci s'articulera avec la conduite d'actions concrètes ; des « allers-retours » seront réalisés continuellement entre le cap et les engagements communs et les actions réalisées ou planifiées permettant des ajustements chemin faisant.

L'adoption d'une approche stratégique appelle les acteurs publics à changer de posture dans leurs interventions en faveur du développement des territoires : de la gestion administrative et institutionnelle des dossiers vers un management de projets et une culture de la prise de risque.

### 2. S'AUTORISER À PRENDRE DU REcul POUR MIEUX AVANCER

Des temps doivent être prévus au cours du projet afin de faire le point sur ce qui a été réalisé avant de regarder vers ce qu'il reste à construire. Faire état des avancées sans attendre l'achèvement global permet de légitimer la démarche auprès des partenaires et/ou des financeurs et de se donner les moyens d'adapter si nécessaire les actions. C'est en quelque sorte une démarche d'évaluation in itinere (chemin faisant) qu'il s'agit d'adopter. Ces temps peuvent être d'autant plus bénéfiques qu'ils seront l'occasion d'inviter des regards extérieurs. Ceux-ci peuvent venir d'autres territoires, de structures d'accompagnement, de divers réseaux, d'universités, de consultants, etc.

### 3. ÊTRE CONSCIENTS DES DIFFÉRENTES TEMPORALITÉS DES PARTIES PRENANTES

Le multi-partenariat introduit dans la démarche autant de temporalités différentes que d'acteurs : les entreprises avec les contraintes des marchés, les acteurs publics avec le renouvellement périodique des élus, la société civile avec l'urgence des enjeux sociaux, environnementaux ou encore économiques dont elle est porteuse... La mise en œuvre du projet devra prendre en compte ces temps multiples sans oublier la temporalité du projet lui-même, c'est à dire le « temps

Installation artistique dans les Monts d'Azur par des artistes de l'« antenne 06 » de L'Establon



« La première charte forestière, c'était en 2004. Donc 10 ans après, on en est au point où on a besoin d'avoir un regard sur ce qui a été fait, sur le long chemin parcouru. On est arrivés aujourd'hui à une situation qu'on n'imaginait pas il y a 10 ans. Ça a fonctionné ! Donc, aujourd'hui, on doit se poser la question des 10 ans à venir. »

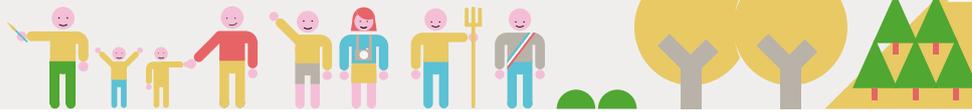
Jean MAZZOLLI

Maire d'Annot et Président de la Communauté de communes Terre de Lumière



« Cette journée [la rencontre territoriale organisée le 17 juin 2013 dans le cadre de ce projet] va être pour nous le terreau d'une réflexion, un grand outil de travail, une grande possibilité de faire avancer les choses. »

Thierry GUEGUEN,  
Maire de Séranon



du collectif ». Une certaine tension peut apparaître entre ces temporalités, mais c'est bien la preuve qu'un projet collectif se construit, croisant plusieurs modèles.

#### 4. IDENTIFIER, PRENDRE ET ASSUMER LES RISQUES

La conduite d'un projet innovant nécessite de prendre des risques. L'innovation appelle à « sortir des chemins battus » et à entrer dans des zones où les cadres (normes, lois) sont peu clairs voire défavorables à la mise en œuvre du projet. Ce sont par exemple les normes en vigueur dans le bâtiment freinant l'introduction d'éco-matériaux. Or on constate que les normes suivent l'évolution des pratiques et ne les précèdent que rarement.

Il ne s'agit donc pas d'inciter à abandonner un projet parce qu'il comprend des zones de risques (techniques, financiers...) mais d'inviter à les identifier collectivement afin de :

- les assumer collectivement (y compris par l'acteur public) ;
- prendre des mesures permettant de limiter les conséquences négatives sur le territoire (ex. conditionnement des aides attribuées aux entreprises),
- réorienter les actions du projet en introduisant éventuellement plus de progressivité dans sa mise en œuvre notamment en priorisant les innovations à introduire.

#### 5. CONSTRUIRE PAS À PAS L'ENTREPRISE COLLECTIVE

La conduite d'actions concrètes permet de construire progressivement les références économiques, l'organisation technique ou encore le collectif. Elle marque l'avancée du projet par des actions visibles qui sont mobilisatrices et invitent d'autres personnes jusqu'alors extérieures à prendre part au projet. Ces actions revêtent un caractère particulier lorsque les parties prenantes ne sont pas des entreprises mais des individus qui endossent petit à petit le rôle d'entrepreneurs (ex. propriétaires forestiers de la châtaigneraie des grès d'Annot). Chacune de ces actions marque une étape dans la mise en œuvre du projet et démontre sa faisabilité.

#### 6. IDENTIFIER LES AVANCÉES ATTENDUES À CHACUNE DES ÉTAPES

Les résultats des premières actions conduites sur le territoire ne sont pas toujours connus. Néanmoins, le lancement de ces actions concrètes ne revient pas à « marcher à l'aveugle ». Il faut savoir ce que l'on attend de telle ou telle opération. Cherche-t-on à vérifier la qualité d'un matériau, les coûts de production, de transformation, la répartition des gains économiques, le marché local ou extérieur, la mobilisation des acteurs ?

Au fur et à mesure du franchissement des étapes, des difficultés sont levées et de nouvelles questions sont identifiées. Ce processus permet de prendre peu à peu de l'assurance, et donc d'augmenter graduellement les ambitions.

#### FOCUS L'INNOVATION

À l'heure où nos sociétés traversent une période de profondes mutations sociales, économiques et environnementales, la recherche et la prise en compte de l'innovation sous toutes ses formes sont porteuses de progrès et d'espoirs.

Le caractère polymorphe de l'innovation est souligné dans les travaux conduits par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) selon lesquels « une innovation est la mise en œuvre [...] d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

Les expériences analysées en Provence-Alpes-Côte d'Azur démontrent tout l'intérêt et la portée de cette dernière facette, celle de l'innovation sociale. Comme nous l'avons observé dans ces quatre territoires, si elle n'exclut pas l'utilisation de la technologie, l'innovation sociale est centrée sur la réponse aux besoins sociaux. Un éclairage utile sur cette notion est



*« On s'aperçoit que dans les domaines économiques, si on avait l'intelligence de vouloir travailler un peu à côté des sentiers battus et un peu autrement, peut-être qu'on arriverait à des solutions adaptées au territoire. »*

Pierre FABRE

Président des Amis du Parc o6

apporté par le CSESS (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) : «L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux et sociétaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques publiques, avec la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. L'innovation sociale peut être portée par un produit ou un service, un mode d'organisation, ou le modèle économique. Elle peut être mise en œuvre à l'échelle d'un territoire ou d'une organisation publique ou privée.»

De manière générale, cinq grandes dimensions permettent de repérer et caractériser les initiatives socialement innovantes :

- la réponse à des nouveaux besoins sociaux ou les nouvelles réponses à des besoins sociaux mal satisfaits par le marché ou l'État,
- les processus participatifs et l'implication des usagers,
- le lien au territoire,
- le circuit économique et la prise de risque,
- l'appropriation collective de la valeur et la génération d'effets positifs sur le territoire.

Finalement, ces approches cherchent à mieux identifier et valoriser les nouveaux types d'interaction, les nouvelles manières d'agencer des compétences, des savoir-faire, des ressources sur un territoire spécifique, source à la fois d'opportunités et de contraintes.

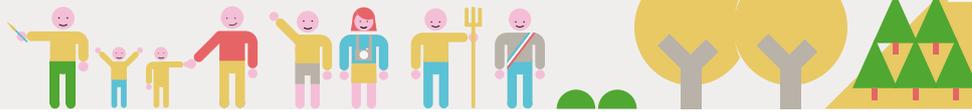
La mise en valeur des dimensions socialement innovantes d'une activité ou d'une organisation prend aujourd'hui de l'importance. De nouvelles possibilités de financements publics (Europe, France, Régions) devraient s'ouvrir dans les mois à venir à ce titre d'une part. D'autre part, la caractérisation d'une initiative en termes d'innovation sociale est probablement un des leviers permettant de repenser et concilier dynamiques entrepreneuriales et développement des territoires.



Première mobilisation de la production de châtaignes auprès des propriétaires de vergers des grès d'Annot, 2012

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Quel est le cap commun fixé par les acteurs ?
- Quels sont les engagements pris par chacun des partenaires ?
- De quelle façon des adaptations pourront être introduites au cours de la mise en œuvre du projet ?
- Quand et comment ferez-vous état des avancées du projet ?
- Avez-vous pensé à faire appel à des regards extérieurs ? Lesquels et à quels moments ?
- Avez-vous identifié les freins que peuvent entraîner les différentes temporalités dans la mise en œuvre de la démarche ?
- Avez-vous identifié les facteurs d'innovation et les effets de résistance qu'ils peuvent entraîner ?
- Avez-vous identifié les zones de risque du projet ?
- Avez-vous identifié les principales étapes permettant de construire progressivement le projet ?
- Quelles sont les résultats attendus/espérés à chacune de ces étapes ?
- Quels acteurs pensez-vous mobiliser ?
- Avez-vous prévu de communiquer sur ces résultats ?



## 2.3 LES VECTEURS DE VALORISATION DES RESSOURCES

### QU'ONT-ILS FAIT ?

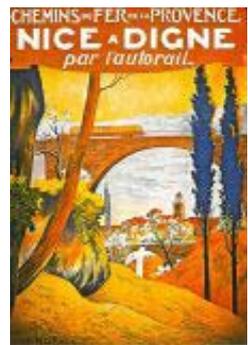
#### DES LIENS EN CRÉATION ENTRE LA VALORISATION DE LA CHÂTAIGNERAIE ET LE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE



Le pays considère qu'il doit favoriser la convergence des intérêts des acteurs du territoire. Le projet de rénovation et de valorisation de la châtaigneraie doit ainsi être pensé en lien avec les activités touristiques : la châtaigne peut effectivement profiter des activités touristiques locales et favoriser leur développement. Des synergies sont ainsi envisagées entre différents projets (chemins de randonnée, train des Pignes, magasin paysan, maison de produits de pays, musée de la châtaigne...).

D'ores et déjà des pots de crèmes de châtaigne ont été mis en vente dans des lieux visités par des touristes. Par ailleurs, le bâtiment pressenti pour l'atelier est situé à proximité d'une station du chemin de fer de Provence reliant Nice à Digne.

Le tourisme peut ainsi être vecteur de valorisation de la châtaigneraie.



Chemin de fer de Provence reliant Nice à Digne et le tourisme à l'agriculture

#### UNE RECHERCHE DE VALORISATION CONJOINTE DES RESSOURCES AGRICOLES ET TOURISTIQUES



La démarche de développement de l'écotourisme dans la vallée de l'Ubaye repose sur une mise en synergie de différents secteurs d'activité. L'association rassemble ainsi des accompagnateurs en montagne, restaurateurs, agriculteurs, photographe, etc. Chacun est considéré comme un vecteur de valorisation d'une autre activité : le restaurateur valorise la production agricole, l'accompagnateur en montagne l'élevage, le photographe l'accompagnement en montagne, etc.

#### LA CLIENTÈLE ÉCOTOURISTIQUE



La clientèle visée par l'offre de séjours écotouristiques est avant tout étrangère. Les professionnels s'aperçoivent que les activités proposées et leur organisation au sein d'un « pack » sont plus adaptées à des touristes moins familiers avec la langue et les lieux visités. Pour attirer cette clientèle, l'image du territoire est mise en avant ainsi que la qualité et l'originalité de l'offre proposée.

#### LA DÉCORATION D'UN GÎTE COMMUNAL PAR DES ARTISTES



La situation de l'hébergement touristique dans les Monts d'Azur apparaissait peu favorable à un dynamisme de ce secteur d'activité pourtant très important dans l'économie locale. D'autre part, la production artistique était peu connue sur le territoire et les artistes et artisans d'art dans une situation sociale souvent difficile.

L'hébergement touristique et les artistes et artisans d'art ont été vus comme des vecteurs d'une valorisation réciproque. En confiant la décoration d'un gîte communal à des artistes, l'offre d'hébergement est mise en valeur avec originalité. En contrepartie, la diffusion d'œuvres artistiques par leur exposition dans un gîte permet de faire connaître et reconnaître leurs auteurs.

Production artistique et tourisme : une valorisation croisée dans les Monts d'Azur, Nice Matin 2012



#### LA RECHERCHE DE DÉBOUCHÉS LOCAUX



La démarche de valorisation des éco-matériaux vise à rapatrier la valeur ajoutée sur le territoire en mobilisant l'ensemble des acteurs pouvant intervenir dans le champ de la construction. En raison de la concurrence sur le marché des éco-matériaux, c'est en premier lieu le marché local qui est visé. La pénétration du marché local repose sur une interconnaissance des acteurs locaux (notamment entre le transformateur et l'artisan) et une appétence croissante au sein de la population pour les produits locaux.

### UNE ÉMERGENCE DIFFICILE DE LA COMMANDE PUBLIQUE



Le Comité d'expansion 05 analyse actuellement des marchés publics passés localement afin d'envisager la part des éco-matériaux qui aurait pu être utilisée dans les constructions et d'évaluer les éventuels surcoûts.

Quelques essais et réflexions d'intégration des éco-matériaux dans les documents d'urbanisme, les plans locaux de l'habitat et dans la commande publique ont vu le jour sur le territoire sans être concluant jusqu'à présent. D'une part, les collectivités locales ont souvent recours au même architecte quel que soit sa sensibilité par rapport au projet. Or le choix de l'architecte joue un rôle central dans le choix des matériaux. D'autre part, l'étude de programmation<sup>7</sup> manque souvent de précision afin de sélectionner l'architecte répondant au mieux au projet défini par le commanditaire public et non l'inverse. Enfin, les architectes eux-mêmes travaillent avec leur réseau habituel d'artisans que ces derniers puissent ou non répondre au cahier des charges ; les architectes sont eux-mêmes isolés sans lien avec les ingénieurs.

### UNE VALORISATION PAR LE TOURISME



Le GAL du Pays gapençais accompagne le test d'éco-matériaux au sein d'un gîte touristique. Cette rénovation ou construction d'hébergements touristiques par des matériaux biosourcés se base sur l'image positive de ces démarches auprès de la clientèle potentielle.

L'accompagnement réalisé par le réseau Gîte de France 05 pour la révision du label « éco-gîte » confirme un engouement du public pour les hébergements ayant recours aux éco-matériaux.



« Avec le programme LEADER, on a réussi... enfin on est en train de réussir -ce qui est bien avec LEADER, c'est qu'on a le droit de se planter, on est dans l'expérimentation- on a réussi à accompagner et financer la quasi intégralité des acteurs de la chaîne.»

Julien SAINT-AMAN,  
Directeur du Pays  
Gapençais

## QU'EN RETIENT-ON ?

### I. IDENTIFIER ET DÉVELOPPER LES DÉBOUCHÉS

En fonction de la nature de la ressource, la recherche de nouveaux débouchés s'orientera vers un marché local ou extérieur :

- **Des débouchés principalement locaux pour des ressources «génériques» :** On entend par ressources «génériques» des produits ou services proposés dans d'autres lieux sans différence notable de qualité ou de référence identitaire. La culture du chanvre, par exemple, est présente dans d'autres territoires que le Pays Sisteronais-Buëch et le Pays Gapençais : l'innovation introduite par la démarche se situe davantage dans l'organisation des acteurs locaux (producteurs, transformateurs, maîtres d'ouvrage et maître d'œuvre, artisans) que dans la ressource elle-même. En raison de l'existence d'une concurrence directe sur le plan national, européen voir international, le marché visé est avant tout le territoire où la démarche est conduite et son environnement proche (espace régional). La mise sur le marché extérieure de la ressource conduirait à entrer dans une difficile compétition basée uniquement sur les prix. Dans ce cas, la proximité entre la production et la consommation apparaît comme un moteur davantage prometteur pour la valorisation de la ressource : celui-ci s'appuie sur l'émergence d'un désir de consommer localement qui peut se traduire par un consentement du consommateur à payer un prix plus élevé.
- **Des débouchés plutôt extérieurs pour des ressources «spécifiques» ou «différenciées» :** On entend par ressources «spécifiques» ou «différenciées» des produits ou services identifiés à un terroir et à une façon de produire unique. La concurrence ne se fait donc plus seulement par les prix : le prix peut être plus élevé en raison de la qualité et de la référence territoriale comprises dans le produit ou le service proposé. Il peut alors pénétrer les marchés extérieurs. C'est le cas de l'écotourisme dans la vallée de l'Ubaye dont les clients sont identifiés sur le marché touristique national et international. Cette approche peut également être celle à

Sculpture réalisée par un artiste des Monts d'Azur décorant le gîte communal



note 7 : «Par la programmation, le maître d'ouvrage peut définir la situation d'usage qu'il souhaite et contribue ainsi à ce que l'ouvrage à réaliser offre les conditions matérielles requises», définition issue du Guide de sensibilisation à la programmation, Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, 2008



mettre en place pour les productions non spécifiques au territoire mais visant l'«excellence» dans leur domaine. Cela peut être le cas de la production artistique dans les Monts d'Azur : la montée en qualité des œuvres et produits proposés par des artistes et artisans, soutenue par la collectivité, invite à penser le développement des débouchés non seulement localement ou sur le proche littoral mais également à l'échelle nationale voire internationale. Le marché local ne pourrait effectivement suffire à une production dont la qualité et les prix sont en hausse.

## 2. ACTIVER UNE COMMANDE PUBLIQUE

La commande publique peut constituer un levier de développement stratégique, notamment au démarrage de la valorisation de la ressource. Elle crédibilise la ressource, crée un marché test...

## 3. METTRE EN SYNERGIE LES ACTIVITÉS DU TERRITOIRE

L'enjeu est de permettre aux différentes activités du territoire de se valoriser réciproquement. Par exemple, dans le cas des éco-matériaux sur le territoire du Sisteronais-Buëch, l'utilisation d'isolants en chanvre local dans la rénovation des gîtes touristiques est un vecteur de valorisation de cette ressource agricole. Et réciproquement, l'utilisation du chanvre permet aux gîtes rénovés de bénéficier de l'image positive de l'isolant bio-sourcé et local auprès de leur clientèle, éventuellement par l'adoption d'un label «écogîte». On a bien une valorisation à double-sens : 1) le gîte utilise la ressource et est une vitrine des éco-matériaux locaux ; 2) le chanvre contribue à la qualité du gîte et permet de communiquer auprès des touristes sur la qualité et la dimension écologique de l'hébergement. Enfin, la valorisation réciproque bénéficie non seulement aux acteurs directement impliqués mais aussi plus largement au territoire. En effet, dans le cas présent, l'utilisation du chanvre local dans l'isolation des gîtes ruraux contribue à la construction d'une filière locale «éco-construction» et la création d'une image identitaire et territoriale sur les éco-matériaux.

Cette mise en synergie des activités se fait rarement de façon spontanée. La rencontre de professionnels de différents secteurs et leur implication dans une démarche collective passe dans la majorité des cas par une démarche animée et coordonnée par un tiers. Par son rôle de garant de l'intérêt général, l'acteur public est tout à fait légitime pour jouer ce rôle d'animateur et de coordinateur (cf. Partie 1 Acteurs et Partenariats - L'acteur public, partie prenante de la démarche). Dans l'exemple de la mise en synergie des acteurs touristiques de la vallée de l'Ubaye, c'est le Parc national du Mercantour qui assure l'animation du réseau des professionnels.

Au-delà de la question de l'animateur, il est important de réfléchir aux méthodes de mise en synergie. Comment favoriser la rencontre et la création de liens entre les activités du territoire ? Des lieux d'échange sont à mettre en place pour favoriser les synergies. Ils peuvent prendre la forme de temps dédiés au partage d'expériences entre professionnels, de formations professionnelles ou d'accompagnements collectifs... L'objectif est de mettre en contact des professionnels (mais aussi des habitants) dans un environnement propice à l'échange d'expériences, la créativité et l'innovation.

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Selon la nature de la ressource, quels sont les débouchés à développer ? Peut-elle être concurrentielle (non seulement par les prix) sur un marché extérieur ? Repose-t-elle davantage sur une demande de consommer localement ?
- La commande publique peut-elle initier un marché valorisant une production locale ? Comment pensez-vous la mobiliser ?
- Quels sont les liens existants et potentiels entre les différentes activités du territoire ?
- Où et comment les différents acteurs peuvent-ils échanger sur leurs activités, leurs besoins, leurs idées d'innovation ?



*« Meilleur on est dans son domaine artistique ou métier d'art, plus pointu on est dans la détention d'un savoir-faire, plus on se situe sur une niche, moins la clientèle est locale ou de passage et plus il y a nécessité d'aller chercher une clientèle loin. »*

Jean-Michel  
KOSIANSKI,

Maître de conférences associé à l'université de Montpellier et consultant spécialisé sur les métiers d'art et le développement local

Expérimentation de la culture du chanvre dans les Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais



## POUR ALLER PLUS LOIN...

### Favoriser le lien entre production et consommation : de nouvelles voies pour dynamiser l'entrepreneuriat local ?,

Etd dans le cadre du Réseau rural français, 2013

Etd, en partenariat avec les Réseaux ruraux du Limousin, de Rhône-Alpes, de PACA et d'Aquitaine, a lancé dans le cadre du Réseau rural national, une expérimentation s'appuyant sur huit territoires. Ceux-ci se sont engagés dans la co-construction de stratégies de développement local s'appuyant sur la valorisation d'une de leur ressource spécifique territoriale et de leur potentiel de débouchés local. Ce document partage les enseignements issus de cette expérimentation. Une partie est consacrée aux « Approches et méthodes opérationnelles de pilotage et de l'élaboration de la stratégie de valorisation des ressources spécifiques ».

### Conditions d'émergence et de développement d'offres touristiques valorisant les partenariats économiques entre tourisme, agriculture et artisanat dans les territoires alpins,

SUACI Alpes du Nord, 2010

Ce document a été réalisé dans le cadre du projet SYTALP (Synergies Tourisme – Agriculture – Artisanat dans les Alpes). L'ambition de ce projet est de favoriser les coopérations entre le tourisme, l'agriculture et l'artisanat dans l'objectif de diversifier l'offre touristique, renforcer l'économie agricole et développer l'attractivité et l'identité des territoires touristiques. Cette publication fait

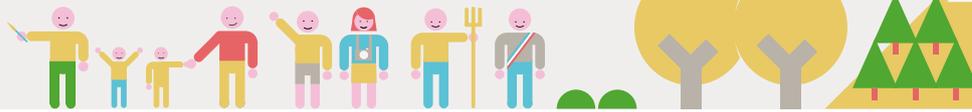
état d'une capitalisation d'expériences existantes sur le massif en matière d'offres touristiques collectives intégrant l'agriculture. De ces expériences sont tirés des enseignements autour de quatre étapes stratégiques (émergence, conception collective de l'offre, gouvernance et pérennisation).

### Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local, éd. EDES, GREMI, R. Camagni, D. Maillat, A. Matteaccioli, 2004

Le GREMI, Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs, étudie les processus et les politiques d'innovation au niveau régional et local. L'idée fondatrice du GREMI est que l'innovation émerge des milieux territoriaux selon leur organisation socio-économique, plutôt que des entreprises. Après s'être concentrée sur la dimension technologique et industrielle de l'innovation, cette équipe étudie ici « l'hypothèse que les ressources patrimoniales naturelles, historiques et socioculturelles peuvent, aussi bien que le progrès technique, générer de nouvelles formes de développement local à long terme et même de développement durable, lorsqu'elles sont mises en valeur en terme de milieu innovateur ».

### Atelier « Valorisation conjointe des ressources du territoire », Réseau rural Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2011

Par sa capacité à articuler deux moteurs de l'économie -l'économie résidentielle et l'économie productive-, la valorisation des ressources locales est un levier intéressant pour le développement des territoires ruraux. C'est pourquoi, dans le cadre de ses travaux



sur le développement économique des espaces ruraux, le Réseau rural régional s'est intéressé aux démarches de mise en valeur des ressources spécifiques au territoire : Quelles sont-elles ? Comment leur valorisation peut-elle s'organiser sur le territoire ? Les deux grandes conclusions de ces travaux sont que « Tout peut être ressource ! » et que « Sans coopération entre les acteurs, pas de valorisation des ressources ! ». La suite, vous la tenez sous vos yeux : c'est le projet « Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux », dont est issu ce guide. Retrouvez ces travaux dans les comptes rendus de la journée d'échange du 14/06/2011 et de la séance de travail du 14/12/2011.

#### **Le Panier de biens et de services dans une stratégie de développement,**

actions de valorisation issues des travaux du PSDR2 conduits sous la direction de A. Mollard et B. Pecqueur, 2009-2010

L'objectif de cette recherche a été d'identifier les différents modèles de relation qualité-territoires présents en Rhône-Alpes, en fonction : des ressources existantes, des modalités de rencontre entre l'offre et la demande, et de la configuration institutionnelle propre à chaque territoire. Les résultats de la recherche ont été porteurs de nombreux éléments pouvant aider les acteurs des territoires ruraux à mener une stratégie de développement, notamment du point de vue des apports théoriques pour l'analyse de leur situation territoriale et de la co-construction d'outils d'analyse critique de leurs méthodes d'intervention. Les actions de valorisation auprès des territoires ont pris la forme d'un cycle de formation et d'un coffret multimédia.

#### **Ressources territoriales : Politiques publiques et gouvernance au service d'un développement territorial générant ses propres ressources,**

Projet RessTerr, Série Les 4 pages PSDR3, R. Lajarge, B. Pecqueur, 2011

Une ressource est dite territoriale lorsqu'elle émerge, se structure et se réalise avec et par la territorialisation. Le projet RessTerr a étudié la manière avec laquelle ces ressources pouvaient advenir et ainsi impulser des processus de développement territorial. L'analyse des processus d'activation de ces ressources a montré qu'il ne suffisait pas de situer une ressource « dans un territoire » pour qu'elle produise des effets de développement. En effet, ce sont des ressources qui ne préexistent pas au territoire mais sont « à construire » et à renouveler.

#### **Valoriser les aménités des espaces ruraux,**

Projet AMEN, Série Les 4 pages PSDR3, A. Mollard et alii, 2011

D'après la définition donnée par l'OCDE, une aménité est « un attribut, naturel ou façonné par l'homme, lié à un espace ou à un territoire, qui le différencie d'autres territoires qui en sont dépourvus ». Le projet AMEN a étudié comment les modes de gestion et de valorisation des aménités environnementales dans les espaces ruraux peuvent contribuer au développement territorial. Il ressort que les usagers perçoivent des « bouquets d'aménités » attractifs qu'ils valorisent via les activités récréatives, les produits de terroir et les hébergements.

# 3. VALEURS

## QU'EST-CE QUI FAIT « VALEUR » ?

**Valeur** nf  
Importance, prix attaché subjectivement à quelque chose.

Cette définition<sup>8</sup>, retenue par les contributeurs à ce guide au regard de ce que nous enseignent les quatre expériences, s'éloigne de la définition proposée par l'économie classique selon laquelle la valeur correspond au prix attribué à un produit ou un service sur un marché en fonction de son utilité. La définition proposée souligne également la dimension subjective et donc contingente de la notion de valeur : la valeur d'une chose, d'un fait, d'une personne... dépend avant tout de celui que l'on interroge.

Pour connaître ce qui fait « valeur » dans le cadre d'une démarche de valorisation d'une ressource locale, on s'intéresse alors à ses destinataires. La réponse des quatre démarches observées est unanime : le destinataire est le territoire considéré dans sa globalité. Mesurer la création de valeurs par une démarche de valorisation des ressources locales appelle donc chaque territoire, en tant qu'espace d'interconnexion entre acteurs, à définir par lui-même ce qui fait richesse localement.

## QUELLES SONT LES VALEURS RECHERCHÉES ?

En considérant le territoire comme destinataire de la création de richesse, les quatre expériences esquissent un contour très large des valeurs recherchées : il s'agit avant tout d'accroître le bien-être de la population locale. Ces expériences sont un appel à une approche à la fois sensible, émotionnelle et transversale du développement économique dans les territoires.

Les territoires ruraux témoignent ainsi de leur capacité à prendre en compte la diversité des facettes que recouvre la notion de valeur, c'est-à-dire leur capacité à considérer la complexité, au lieu de l'é luder en se retranchant dans des approches sectorielles ou uniquement monétaires.

## POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER LES VALEURS CRÉÉES ?

Peu de territoires se sont engagés dans une évaluation des valeurs créées par les actions mises en œuvre. Les outils proposés aux territoires, souvent par les financeurs, apparaissent inadaptés à l'évaluation des objectifs fixés dans le cadre de ces démarches. Pour évaluer les valeurs créées, on ne peut s'appuyer uniquement sur les principaux indicateurs de croissance (PIB, croissance économique, emplois créés). Ces derniers sont de plus en plus contestés dans la mesure où ils paraissent ignorer la plupart des dimensions de bien-être individuel et collectif : lien social, développement personnel, innovation technique ou sociale, qualité de l'emploi... Les indicateurs classiques de la croissance constituent pourtant le socle de bien des référentiels d'évaluation proposés (ou imposés) aux porteurs de projet.

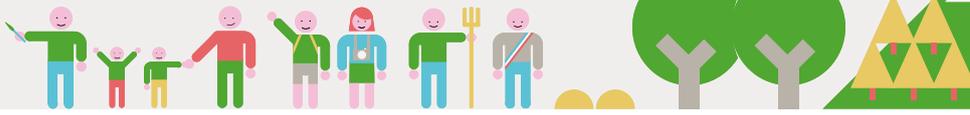
La complexité et les ambitions de ces démarches appellent chacun à fixer ses propres indicateurs. Outil de pilotage stratégique du projet, une évaluation permet de rendre compte de l'impact des actions auprès de partenaires et de financeurs divers et de se rendre compte des avancées et des résultats tant négatifs que positifs. Elle peut en cela participer à la réactivation du projet par un partage de son sens entre les acteurs impliqués.



« Là, il y a une démarche qui est très innovante, parce qu'elle ne met pas au cœur du sujet l'aspect strictement économique, mais elle met au cœur du projet, le développement du territoire pour les acteurs du territoire. »

Pierre FABRE,  
Président des Amis  
du Parc o6

note 8 : Extrait de la définition proposée par le dictionnaire en ligne Larousse.



## Comment calculer son PIB ? «Produit Intérieur du Bonheur»



COMMENT PLACER LE BIEN-ÊTRE DE LA POPULATION AU CENTRE DES DÉMARCHES ? p.52

COMMENT ÉVALUER LES VALEURS CRÉÉES SUR LE TERRITOIRE ? p.56

## 3.1 L'ACCROISSEMENT DU BIEN-VIVRE DANS LES TERRITOIRES

### QU'ONT-ILS FAIT ?

Attention : Les exemples présentés ci-dessous ne sont pas exhaustifs. Ils éclairent seulement la diversité des bienfaits, relevés par les acteurs locaux, des démarches mises en œuvre sur les territoires.

#### RECONNAISSANCE DES ARTISTES ET ARTISANS D'ART



Les artistes et artisans d'art ont vu leur activité et leur place dans le territoire reconnues par les élus et la population dans son ensemble. Les projets, principalement publics au départ, ont rendu visible dans l'espace public les savoir-faire et la capacité créatrice existants sur le territoire. Cette reconnaissance, dont on connaît bien l'impact psychologique sur les individus, est un des bienfaits de la démarche.

#### CRÉATION DE LIEN SOCIAL



Lorsque la chargée de projet du PLIE a identifié la présence de nombreux artistes et artisans d'art sur le territoire intercommunal, le constat d'un isolement de ces personnes a rapidement été établi. Souvent venus d'autres horizons, notamment le littoral azuréen, ces personnes se retrouvaient coupées de leurs réseaux à la fois professionnels et personnels.

Une des ambitions de la démarche a donc été de recréer localement des liens interpersonnels entre les artistes et artisans d'art.

#### ACCÈS À UNE COUVERTURE SOCIALE PAR UN CADRE JURIDIQUE ADAPTÉ À L'ACTIVITÉ



Une des principales difficultés identifiées au cours des échanges avec les artistes et artisans d'art fut l'absence de cadre juridique à la réalisation et à la vente de leur production. Cette situation constituait un frein majeur au maintien voire au développement de leur activité et privait même certaines d'entre elles d'une protection sociale.

Les services proposés par l'association L'Establon, située à Embrun (Hautes-Alpes) ont apporté une réponse aux besoins formulés par les artistes et artisans d'art : accompagnement dans les démarches administratives, conseils juridiques et fiscaux, protection sociale, accès à un numéro SIRET partagé pour vendre leurs œuvres.

#### COUP DE POUCE AU CHIFFRE D'AFFAIRE



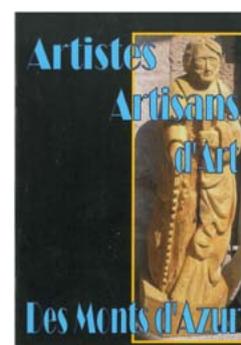
Certains artistes ont fait part d'une augmentation de leur chiffre d'affaire depuis le lancement de la démarche. On peut imputer cette augmentation à une sollicitation plus fréquente des collectivités locales grâce à une bonne identification du réseau de créateurs, l'émergence d'une demande privée ainsi qu'à une meilleure rémunération des commandes.

Cette hausse n'a cependant pas été évaluée précisément.

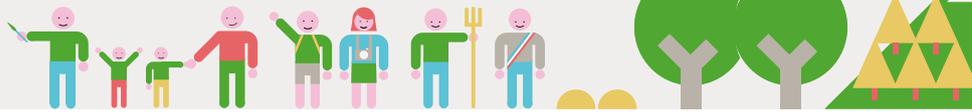
#### UNE IMAGE DU TERRITOIRE DYNAMISÉE



De par leur participation à la qualité de l'environnement, les éco-matériaux bénéficient d'une image positive au sein de la population. Ils évoquent également une capacité d'innovation et d'adaptation des professionnels. C'est pourquoi, le Pays Sisteronais-Buëch et le Pays Gapençais misent sur le développement de cette filière afin de renforcer une identité dynamique du territoire.



Guide des artistes  
et artisans d'art des  
Monts d'Azur



### DES RENCONTRES ENTRE PROFESSIONNELS ET APPRENANTS EN DIFFICULTÉ SCOLAIRE



Le Pays Sisteronais-Buëch a inscrit dans son schéma de services le développement par le GRETA 04 d'une formation à l'usage des éco-matériaux, en partenariat avec un EREA (Établissement régional d'enseignement adapté). Celui-ci dispose d'un plateau technique adapté aux besoins de la formation. La formation bénéficie ainsi aux stagiaires de l'EREA et favorise les rencontres entre des professionnels et des apprenants rencontrant des difficultés scolaires importantes.



Formation à l'utilisation des éco-matériaux organisée par le GRETA 04

### RÉVEIL DU PATRIMOINE CASTANÉICOLE



Le projet de valorisation de la châtaigneraie des grès d'Annot a été fortement porté par la volonté de rénover un patrimoine culturel et de redonner vie à un paysage qui se mortifiait. À ce jour, plus de 1200 arbres ont été taillés et près de 300 nouvellement plantés. C'est ainsi tout un espace cultivé en cours d'abandon qui a été rénové. L'émotion et la fierté devant ce paysage régénéré sont fortement palpables parmi les parties prenantes au projet qu'ils soient élus, propriétaires forestiers ou encore représentants d'organismes professionnels.

### DÉCOUVERTE DE L'ENTREPRENEURIAT ET PLAISIR D'ENTREPRENDRE À PLUSIEURS



Beaucoup des propriétaires de châtaigneraies (retraités, résidents secondaires) n'étaient pas des professionnels du secteur. Mais la volonté de préserver le patrimoine, le plaisir et la motivation apportés par le groupe les a peu à peu transformés en entrepreneurs sans qu'eux-mêmes ne s'en rendent vraiment compte. Si cette démarche peut être source d'inquiétude, elle alimente aussi une grande fierté des acteurs. La satisfaction que procure le projet collectif constitue ainsi un moteur de création de nouvelles activités.

### PLAISIR DE SE RENCONTRER ET D'ÉCHANGER



La démarche de valorisation conjointe des ressources agricoles, gastronomiques... par le renforcement d'un réseau de professionnels a favorisé les rencontres et les échanges entre ses membres. Ce réseau permet d'éviter l'isolement de chacun dans ce territoire de montagne. Les temps de partage sont proposés sur différents formats pour répondre à des objectifs divers :

- formation en écotourisme pour créer ensemble des séjours,
- formation en langue pour renforcer les compétences individuelles,
- voyage d'études pour susciter l'envie d'agir collectivement,
- journées de découverte du Parc pour renforcer la connaissance du patrimoine culturel et environnemental.

Ce sont autant de moments de convivialité facteurs de bien-être sur le territoire.

### AMÉLIORATION EN CONTINU DES PRATIQUES LIÉES À L'ACCUEIL TOURISTIQUE



Tout membre du réseau s'engage dans une démarche de progrès continu. Cette démarche se matérialise par une grille d'analyse des pratiques permettant de repérer les points d'amélioration dans la façon dont sont conduites les activités par chacun des professionnels. Par exemple, l'un peut s'engager dans une réflexion sur la mise en place d'un système de compostage des déchets organiques tandis qu'un autre se penchera sur l'amélioration de l'accueil de la clientèle en situation de handicap.

### PARTAGE DES RICHESSES DE LA VALLÉE ENTRE HABITANTS ET TOURISTES



Différents professionnels engagés dans le réseau font part de leur recherche de moments de partage « authentiques » avec les touristes. Cette recherche se traduit dans l'importance qu'ils accordent à l'accueil. Le développement d'activités écotouristiques va dans le sens d'une qualité accrue de la relation entre les habitants, professionnels ou non du tourisme, et les touristes.

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. REPENSER LES/LA VALEUR(S)

Loin de la conception portée par l'économie classique, ce qui a de la « valeur » pour un territoire :

- ne relève pas uniquement des biens ou des services mais peut se référer à un acte ou encore un processus ;

- ne se détermine pas sur un marché mais dans le débat local.

Définir ce qui a de la « valeur » dans un territoire donné participe à la construction du collectif. Toutes les parties prenantes n'accorderont pas forcément une même importance aux éléments du territoire existants ou potentiels. L'une en donnera peut-être plus volontiers à la biodiversité, tandis que d'autres au lien social. Le débat doit permettre de dégager quelques éléments partagés.

### 2. RÉINTÉGRER AU CŒUR DU PROJET LES ÉMOTIONS ET LE PLAISIR

Les expériences conduites dans les Monts d'Azur, la Vallée de l'Ubaye ou encore dans les grès d'Annot invitent à mieux prendre en compte les émotions et le plaisir dans les projets.

À trop vouloir être rationnels, les porteurs de projets et leurs partenaires ont souvent mis de côté ces données d'ordre émotionnel. Celles-ci sont pourtant centrales dans les démarches. C'est le plaisir de travailler ensemble qui permet leur accomplissement. Sans ce plaisir peu de choses seraient possibles.

Les contributeurs à ce guide soulignent que ces données humaines sont souvent mieux prises en compte dans les entreprises dites « classiques » qui ont identifié depuis longtemps les ressorts efficaces de la rentabilité tels que les émotions et le plaisir ressentis par les salariés. Il devient donc urgent de les réintégrer dans le domaine du développement local.

### 3. IRRIGUER LE TERRITOIRE DES BIENFAITS DE LA DÉMARCHÉ

Considérer le bien-être global de la population comme la finalité des démarches de valorisation des ressources locales invite à adopter une vision globale du développement. Cette approche est créatrice de ponts entre les différentes activités et acteurs du territoire.

Une démarche de valorisation des ressources locales peut partir d'enjeux économiques (ex. trouver de nouveaux marchés à la production agricole) tout en répondant à des enjeux sociaux qui, à première vue, peuvent paraître éloignés de l'objet initial (ex. insertion de jeunes en difficulté). À l'inverse, un projet non motivé en premier lieu par des questions économiques (ex. valorisation de la châtaigneraie des grès d'Annot) peut devenir un projet de développement local comprenant la création de richesse à la fois patrimoniale, naturelle et monétaire pour le territoire.

Les différents champs du développement sont intrinsèquement liés et ne peuvent être envisagés de façon différenciée. Le territoire dans sa globalité doit être pensé comme le bénéficiaire final des démarches de valorisation des ressources locales.

### 4. S'AUTORISER À ÊTRE MODESTE(S)

On attend souvent des projets de développement local de grandes ambitions. Celles-ci sont d'autant plus mises en exergue qu'elles appellent souvent des financements extérieurs pour être poursuivies. Or elles peuvent s'avérer stérilisantes en créant des déceptions ou de la lassitude face à l'immensité de la tâche. Les expériences visitées invitent à avoir des ambitions plus modestes tout en s'autorisant à les réinterroger par la suite et en fixer de nouvelles, plus grandes.



« C'est quelque chose de très mixte. C'est du travail, mais c'est aussi du loisir. »

Claude GOURON,

photographe et membre de l'association Mercantour Écotourisme



« Les porteurs de projet ont dû se confronter à certaines contradictions. En effet, dans la phase de développement d'une filière, nous sommes parfois contraints de faire appel soit à des circuits de distribution, soit à des circuits de transformation qui ne sont pas forcément locaux... On ne peut pas tout développer en local, dès le départ. Cela doit se faire progressivement. »

Rodolphe BUXER,

Chargé de mission éco-matériaux au Comité d'expansion 05



Transformation collective et expérimentale de la châtaigne en crème par les producteurs des grès d'Annot, 2013

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- À quoi les acteurs locaux accordent-ils de la valeur ? Quels éléments partagés ressortent du débat local ?
- Comment sont pris en compte les émotions et le plaisir de la population ?
- Quels ponts sont établis entre les différentes activités et/ou différents acteurs du territoire au sein de la démarche ?
- Les ambitions du projet sont-elles suffisamment modestes pour être mobilisatrices ?

## 3.2 L'ÉVALUATION DES VALEURS CRÉÉES SUR LE TERRITOIRE

Aucune des quatre démarches observées n'a fait l'objet d'une évaluation de l'apport des actions mises en œuvre pour le territoire. Ce qui est apporté ci-dessous résulte davantage des observations et réflexions des participants à ce projet régional.

### QUE RETIENT-ON ?

#### 1. ÉLABORER COLLECTIVEMENT ET DÈS LE DÉPART SES PROPRES INDICATEURS DE MESURE DU BIEN-ÊTRE

L'évaluation repose sur des indicateurs qui porteront un éclairage sur l'atteinte totale, partielle ou nulle des objectifs initiaux du projet. Il faut donc commencer par s'assurer du partage de ces objectifs par les parties prenantes. À chaque objectif, il s'agit d'interroger la façon dont les résultats seront mesurés.

Des grilles d'évaluation déjà testées dans d'autres territoires existent. Celles-ci peuvent aider à se familiariser avec cet exercice. Mais elles ne sont pas à réutiliser en l'état. Le processus d'élaboration des indicateurs propres à chaque démarche est tout aussi important que leur renseignement (voir Focus). Nous avons souligné ci-dessus que la notion de « valeur » est à la fois subjective et contingente. Autrement dit, ce qui fait valeur dans un lieu et pour une population donnée ne l'est pas forcément dans un autre contexte. C'est donc en construisant des indicateurs propres à chaque situation que se révélera véritablement la valeur des actions conduites. Ce processus, s'il est participatif, permet aussi de (re)partager le sens du projet en (re)questionnant ce qu'on en attend pour le territoire.

#### 2. REGARDER NON SEULEMENT LES RÉSULTATS DU PROJET SUR LE TERRITOIRE, MAIS AUSSI LA MANIÈRE DONT ILS ONT ÉTÉ OBTENUS

C'est souvent dans les manières de faire (processus de mise en œuvre, mode de fonctionnement, mode d'organisation...) que des valeurs sont produites. Même si une démarche échoue, le processus de travail mis en œuvre, basé sur des coopérations entre acteurs, peut constituer un précieux acquis pour le territoire ; celui-ci permettra la réussite d'éventuelles actions entreprises ultérieurement.

#### 3. PRENDRE EN COMPTE :

- les apports « prévus », évalués par une mise en regard des résultats avec les objectifs initiaux ;
- les apports « imprévus » que l'on découvre chemin faisant ou après coup.

#### 4. SOLLICITER UN REGARD EXTÉRIEUR

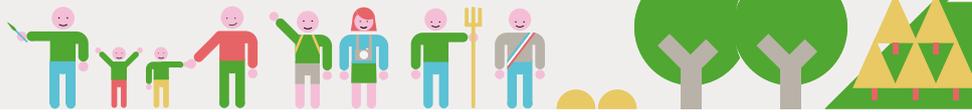
Le regard de personnes extérieures au projet peut nourrir ce travail d'évaluation en facilitant une prise de recul sur les actions réalisées et plus particulièrement sur les apports imprévus du projet. Il est ainsi possible de faire appel à des chercheurs, des homologues d'autres territoires, des structures d'accompagnement, des étudiants, etc. Il est important qu'une relation de confiance et de bienveillance s'installe entre les parties prenantes du projet et la ou les personne(s) extérieure(s).



*« Je voudrais, au nom de l'association Mercantour Écotourisme, vous remercier tous pour vos témoignages et votre participation. Ça nous aide beaucoup ces regards extérieurs sur les balbutiements, le démarrage de ce qu'on est en train de faire. »*

Gérard DORAS,

Agriculteur-aubergiste  
et Vice-président de  
l'association Mercantour  
Écotourisme



## FOCUS L'ÉVALUATION DES DÉMARCHES

L'évaluation est une démarche qui vise à mesurer, quantifier ou caractériser une situation, un processus, un résultat, de nature complexe et donc a priori difficilement mesurable.

Selon l'objet ciblé, l'évaluation peut faire appel à des méthodes ou outils très variés en fonction de leurs présupposés théoriques, politiques, de leurs buts, de leurs techniques. Dans le champ des activités économiques, l'évaluation peut être entendue dans le sens de valorisation ou évaluation de la valeur. L'évaluation peut être plus ou moins participative : auto-évaluation, auto évaluation assistée, évaluation par un tiers... Elle peut également s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue ou démarche de progrès. Dans tous les cas, elle s'appuie sur le choix de critères à évaluer et d'indicateurs de mesure. Une bonne évaluation demande donc que les bonnes questions soient posées et que des indicateurs pertinents soient utilisés.

Dans le cadre d'une démarche de valorisation d'une ressource locale la question de l'évaluation doit se concevoir dès le démarrage de la démarche et dans une logique de processus. Elle ne peut être la simple utilisation d'une grille d'évaluation préexistante ou ne répondre qu'aux seuls attendus d'une des parties prenantes. Attention à sortir des indicateurs classiques diffusés dans de multiples grilles d'évaluation. Par exemple, le nombre d'emplois créés n'a pas vraiment de sens si on ne questionne pas sa qualité. L'évaluation ne doit pas aboutir à un bilan comptable des résultats obtenus, a contrario l'évaluation doit traduire la complexité, la diversité et la finesse des valeurs créées sur le territoire, c'est donc bien à l'ensemble des acteurs locaux de faire valoir les indicateurs qui semblent les plus à même de rendre compte des impacts de la démarche et donc de rendre des comptes aux différents partenaires.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, l'importance de faire évoluer collectivement les objectifs du projet en fonction des changements de contexte, de l'avancée des actions mises en œuvre, du débat local... nécessite de concevoir l'évaluation comme une démarche évolutive. De même, les indicateurs doivent s'adapter à ces évolutions. Il s'agit avant tout d'inscrire les parties prenantes dans une démarche de progrès continue dont la grille d'évaluation permettra de rendre compte.

«Rendre compte, rendre des comptes, se rendre compte... l'évaluation est un outil de pilotage stratégique défini par et pour les parties prenantes.»



*«J'avais quelques réserves sur l'idée de faire une journée de capitalisation sur un projet qui, à mon sens, ne fait que commencer. Mais finalement, je suis content qu'on l'ait fait. Ça permet de croiser les regards, d'avoir des angles de vue différents.»*

Olivier HEBREARD,  
Chef de projet  
LEADER, GAL du Pays  
Sisteronais-Buëch



La vallée de l'Ubaye, allier attractivité touristique et bien-vivre des habitants

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Les objectifs du projet sont-ils clairement partagés entre les parties prenantes ?
- Des indicateurs ont-ils été définis collectivement pour évaluer l'atteinte de ces objectifs ?
- Avez-vous pensé à intégrer le processus mis en œuvre dans le cadre de l'évaluation ?
- Comment envisagez-vous le processus d'évaluation ? Avec quels moyens humains et financiers ?

## POUR ALLER PLUS LOIN...

### Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté,

Éd. Odile Jacob, A. Sen, 2003

Pour que chacun vive mieux, faut-il toujours plus de richesse ? Selon l'auteur, l'amélioration du bien-être des populations ne se limite pas à la croissance de la production et à l'accumulation du capital. Elle est conditionnée par l'extension des libertés humaines, à la fois « objectif prioritaire et vecteur du développement ».

### Reconsidérer la richesse,

Éd. L'Aube, P. Viveret, 2003

Issu du rapport final de la mission « Nouveaux facteurs de richesse » confiée par le Secrétaire d'État en charge de l'économie solidaire à Patrick Viveret, cet ouvrage explore de nouveaux critères et indicateurs de richesse. Le commanditaire du rapport, comme le rapporteur, constate que notre représentation actuelle de la richesse aggrave les problèmes auxquels nos sociétés sont confrontées au lieu de nous aider à les résoudre. Dans la plupart des dossiers qui ont été au cœur des débats publics à la fin des années 1990, de la vache folle à l'Érika, de l'amiante aux accidents de la route, il y a toujours un élément commun : ces catastrophes sont des bénédictions pour notre Produit Intérieur Brut (PIB). Comment dépasser ce paradoxe ?

### Adieu à la croissance, bien vivre dans un monde solidaire,

Éditions Alternatives Économiques & Les petits matins, J. Gadrey, 2011

Depuis des décennies, et encore aujourd'hui, la croissance économique nous est présentée comme la solution à tous les grands problèmes du monde. Ce livre défend une thèse opposée : la croissance est un concept attaché à un monde en voie de dépérissement, et sa poursuite obsessionnelle nous prépare des lendemains qui déchantent.

### Les nouveaux indicateurs de richesses, Coll. Repères, éd. La Découverte, J. Gadrey et F. Jany-Catrice 2005

Les auteurs ne veulent pas laisser à l'économie le terme de « richesse » qu'elle a trop souvent confisqué. Ils rappellent que ce terme a des significations multiples. Ils associent à richesse la notion de « comptes du développement humain durable ». Les auteurs ont choisi de s'intéresser dans cet ouvrage aux indicateurs synthétiques, qui ont le pouvoir de devenir des compléments et/ou des alternatives crédibles au PIB.

### Les nouvelles passions françaises. Réinventer la société et répondre à la crise,

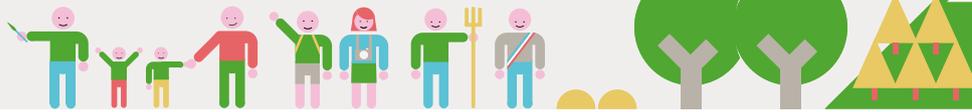
Éd. Michalon, F. Miquet-Marty, 2013

Dans le quotidien de nos vies, parle-t-on réellement de « PIB », de « courbes de chômage », de « taux d'endettement » ? Si l'approche économique de la crise est celle des politiques, des chefs d'entreprises, des journalistes, et sature la sphère médiatique, est-elle véritablement celle des Français dans leur plus grand nombre ? Pendant un an, François Miquet-Marty a sillonné la France pour recueillir, dans leur intimité, la parole de femmes et d'hommes de tous horizons. Loin des discours convenus, ils développent surtout une vision sociétale de la crise, et moins économique. Par-delà leurs différences, animés par des passions collectives, ils explorent des voies pour l'avenir.

### Collectif Richesses,

[www.collectif-richesses.org](http://www.collectif-richesses.org)

Le Collectif Richesses est à l'initiative des Parcours Produit Intérieur doux / printemps des richesses, moments de sensibilisation et de réappropriation citoyenne de la notion de richesses. Ce site est une mémoire des parcours Produit Intérieur Doux mis en œuvre par le Collectif Richesses et ses partenaires, depuis 2004. C'est également une boîte à outils sur le thème de la Richesse, Indicateurs, Monnaie. Il propose ainsi une série d'outils, à s'emparer pour essaimer (et s'aimer...).



### **Forum pour d'autres indicateurs de richesse (FAIR),**

[www.idies.org/index.php?q=FAIR](http://www.idies.org/index.php?q=FAIR)

Depuis des années, notamment en France, des réseaux de la société civile, militants associatifs et syndicaux, des acteurs des territoires et des chercheurs de plusieurs disciplines, travaillent la question des indicateurs de richesse. Ils ont produit des réflexions, commencé à mettre des indicateurs au service d'une réorientation de politiques publiques et de décisions privées. Ils se sont regroupés dans un réseau de coopération baptisé FAIR, Forum pour d'autres indicateurs de richesse.

### **Démarche de progrès en développement durable : mode d'emploi,**

[www.cerdd.org](http://www.cerdd.org)

En partant des différentes composantes du développement durable, la démarche de progrès en développement durable vise à permettre à des organisations d'entrer dans une mise en application de pratiques plus intégrées, plus raisonnées, mieux partagées. Elle a pour finalité, non pas d'adopter une vision idéalisée et un profil-type du développement durable, mais de susciter un processus de changement partenarial, et l'intégration de repères allant dans le sens de la durabilité.

*Les démarches d'évaluation peuvent s'inspirer des travaux conduits sur l'utilité sociale. À l'image du message porté par le présent guide, « l'utilité sociale renvoie à une vision multi-dimensionnelle de la valeur créée, bien au-delà de la valeur monétaire sur laquelle se fondent nos économies »<sup>9</sup>.*

### **Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques publiques.**

[Guide pratique, RTES, ARF et Avise, 2012](#)

Si la question de l'utilité sociale est au cœur des réflexions de nombre d'acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'État, elle concerne également au premier plan les collectivités locales. Cependant, peu de travaux et peu d'outils abordent la façon dont les politiques publiques prennent ou peuvent prendre en

compte ces dimensions.

Ce guide est ainsi à destination des élus et techniciens des collectivités locales souhaitant intégrer les questions d'utilité sociale dans leurs politiques.

### **Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation,**

[Cahier de l'Avise n°5 \(Les\), Culture et Promotion et Avise, nov. 2007](#)

À destination des structures de l'économie sociale et solidaire, ce guide propose une démarche d'auto-évaluation afin de mieux comprendre les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale, ainsi que des étapes et des ressources pour conduire sa démarche. Loin de vouloir imposer une méthode, il propose des étapes clés à partir desquelles chacun pourra construire une démarche d'évaluation adaptée à son contexte et à ses objectifs en utilisant les ressources qui lui conviennent le mieux (outils, exemples de grilles d'indicateurs et critères, méthodes de collecte de données, etc.).

### **La notion d'utilité sociale au défi de son identité, dans l'évaluation des politiques publiques,**

[La Librairie des Humanités, C. Offredi et F. Ravoux, 2010](#)

Fruit du groupe de travail de la SFE Évaluation et utilité sociale, extrait : La démonstration du bien-fondé d'une activité ou d'un dispositif ne se satisfait pas de la seule comptabilisation des activités en termes d'efficacité, d'efficience et de cohérence. La preuve doit être faite que les actions conduites rendent compte d'une « plus-value sociale ». L'utilité sociale est ici qualifiée de différents points de vue ; elle renvoie à un champ de valeurs telles que la solidarité, le bien-être individuel et social, le lien social, les biens publics, la cohésion sociale et la reconnaissance.

note 9 : Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques publiques. Guide pratique, RTES, ARF et Avise, 2012

# 4 ● SYSTÈMES ÉCONOMIQUES

## LES SYSTÈMES ÉCONOMIQUES : DES ORGANISATIONS UNIQUES D'ACTEURS AU SERVICE D'UN PROJET SOCIÉTAL

Les quatre démarches observées nous invitent à considérer les modes de fonctionnement et d'organisation des acteurs comme autant de systèmes singuliers et spécifiques. Dans chaque expérience, les acteurs s'organisent autour d'activités qui s'inscrivent dans l'économie de marché tout en poursuivant comme objectif la création de valeurs nécessairement polymorphes (cf. Partie 3 Valeurs) pour la société dans laquelle ils évoluent.

Les aménités sociales, sociétales et environnementales font partie intégrante de ces démarches et ne sauraient être écartées de la réflexion sur les systèmes économiques. Ceux-ci ne peuvent donc se comprendre comme la recherche d'un seul équilibre financier entre les investissements et les gains monétaires.

Si aucun modèle économique « type » ne peut être défini et reproduit dans les territoires ruraux (ou urbains), certains éléments partagés doivent être pris en compte dans les démarches de valorisation des ressources locales.

## DES SYSTÈMES ORGANISANT LA (OU L'IN) DÉPENDANCE RÉCIPROQUE DES ACTEURS

Selon la nature des ressources et des acteurs présents localement, des relations d'interdépendance se dessinent et évoluent au fur et à mesure des avancées du projet. Ces relations peuvent parfois être déséquilibrées avec une dépendance plus forte d'un ou plusieurs acteurs envers un ou plusieurs autres. Dans le cas de filières verticales, ces relations inégales peuvent fragiliser le projet en créant des « goulots d'étranglement » dans le circuit de valorisation de la filière, des producteurs aux consommateurs en passant par un ou plusieurs transformateur(s) et commerçant(s). Par l'observation de ces relations de dépendance, il est possible d'anticiper les risques encourus par la défection d'un acteur clé et/ou d'iniquité dans la répartition des bénéfices.

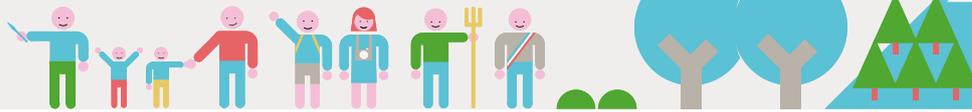
## LE TERRITOIRE EN QUESTION : DES FLUX ET DES IMBRICATIONS

Les territoires sont traversés de flux : si certaines valeurs créées restent sur le territoire, d'autres lui échappent. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'une richesse est produite sur un territoire qu'elle lui bénéficiera.

Ce calcul des flux ne peut faire l'économie d'un questionnement sur l'échelle du projet : Doit-il suivre les limites administratives du porteur du projet ? Doit-il s'en affranchir ? Comment définir le territoire pertinent ?

## L'HYBRIDATION DES FINANCEMENTS ET LA CONTRAINTE D'ÉQUILIBRE, À ÉVALUER SELON CHAQUE TERRITOIRE

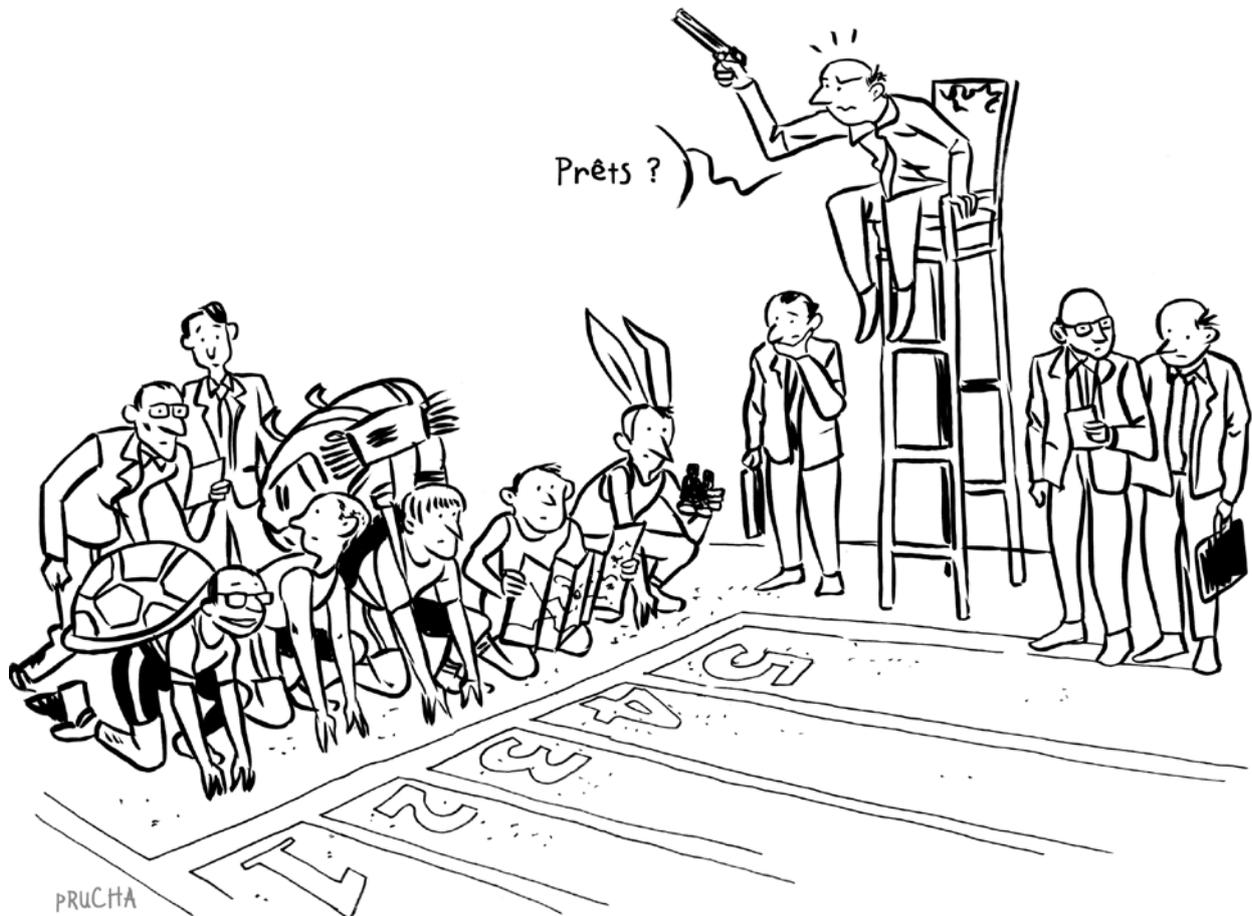
Chaque territoire doit évaluer les valeurs créées par les démarches de valorisation de ses ressources (Voir Partie 3 Valeurs) et le consentement à financer le coût de leur production. Pour certains projets, la création de valeurs monétaires par la valorisation d'une ressource permettra de prendre en charge la globalité des richesses créées sur le territoire. Pour d'autres, certaines aménités devront être prises en charge, toutes ou en partie, par d'autres sources – financements publics locaux, régionaux, nationaux ou européens, mécénat, épargne locale... – dont l'hybridation est à imaginer selon chaque situation et par chaque territoire.



## DES SYSTÈMES ÉCONOMIQUES QUI SE CONSTRUISENT PAS À PAS : TOUT NE PEUT ÊTRE ANTICIPÉ

Toutes les questions que soulève ou soulèvera une démarche de valorisation des ressources locales ne peuvent (ni ne doivent) être anticipées dès le début. Les expériences ci-dessus montrent que l'organisation économique autour de la ressource se construit en avançant. Néanmoins, certaines questions peuvent être posées dès le lancement de la démarche.

Rien ne sert de courir...



COMMENT ANTICIPER LES MODES DE FINANCEMENT ET LEURS EFFETS ? p.62

.....

QUELLE CONSOLIDATION DU SYSTÈME ÉCONOMIQUE LOCAL ? p.66

## 4.1 L'HYBRIDATION STRATÉGIQUE DES FINANCEMENTS

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### UN SOUTIEN PUBLIC AUX ACTEURS CLÉS DE LA FILIÈRE



Un financement LEADER a été accordé à un industriel à hauteur de 50 % des investissements nécessaires à un équipement pour le nappage du chanvre. La privatisation des fonds publics a ici été directe.

Cette aide économique permet une réactivité de l'entreprise dans ses choix d'investissement ; elle permet de mobiliser des crédits privés à hauteur de 50%. En revanche, si l'entreprise va mal, le territoire sera obligé d'apporter des fonds complémentaires au regard des fonds déjà investis. Si l'entreprise ferme ou modifie son choix d'implantation, c'est toute la chaîne qui peut s'écrouler.

#### UNE PRISE DE RISQUE DIFFICILE



Les décideurs politiques rencontrent des difficultés dans la définition de leur stratégie d'intervention : si des financements ont été accordés à la structuration de la filière de l'éco-construction, notamment dans la culture et la transformation du chanvre, ils se montrent plus timides dans la mise en œuvre de leviers qui leur sont propres tels que le recours à des éco-matériaux dans la construction des bâtiments publics.

Cette frilosité peut être imputée à une certaine méconnaissance du potentiel de la commande publique mais aussi à une certaine résistance face au changement de pratique qu'impose ce mode d'intervention.

#### UNE ARTICULATION ENTRE UNE PRIVATISATION DIRECTE DES FONDS POUR LA RÉNOVATION DE LA CHÂTAIGNERAIE...

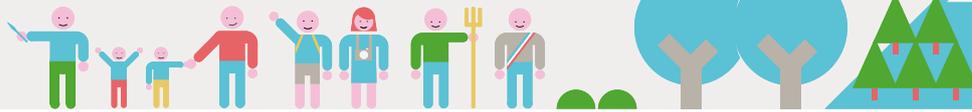


Les propriétaires de châtaigneraie ont reçu dans le cadre de la charte forestière des financements publics, provenant du Conseil général et du Conseil régional, à hauteur de 80 % des coûts de rénovation des vergers qu'ils supportaient. La seule condition posée à l'obtention de ce financement est l'adhésion à une ASL (Association syndicale libre).

L'intérêt immédiat perçu par les propriétaires forestiers a permis leur mobilisation dans la démarche de valorisation de la châtaigneraie.



Échanges autour de la châtaigneraie des grès d'Annot dans le cadre du projet « Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux », 2013



### ...ET UN PROJET DE CAPITALISATION TERRITORIALE DES FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE LA CHÂTAIGNE



Dans le cadre des discussions sur les modalités de transformation de la châtaigne, le choix d'un investissement public ou partagé (public/privé) accompagné d'une gouvernance public-privé au sein d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) apparaît comme le plus consensuel entre les partenaires. Les partenaires ont exprimé leur volonté de faire du territoire le propriétaire de l'infrastructure.

### UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ POUR MAXIMISER L'ACCÈS À DES FINANCEMENTS



La constitution des ASL a permis de mobiliser des financements pour la rénovation de la châtaigneraie. Cependant, dans le cadre de la transformation de la châtaigne, il s'avère plus difficile pour ces associations de mobiliser des prêts ou des subventions. Le partenariat avec l'intercommunalité dans la conduite du projet permet de prétendre à certaines aides financières auxquelles les propriétaires privés ne pourraient accéder.

### LE SOUTIEN À DES PRIVÉS POUR UN OUVRAGE PUBLIC



Le soutien des collectivités à la valorisation des artistes et artisans d'art a notamment pris la forme de commandes publiques. L'objectif est de faire participer les artistes et artisans d'art à la qualité des infrastructures et lieux d'accueil publics tout en leur assurant une visibilité sur le territoire.



Participation des artistes des Monts d'Azur à la Fête du Parc naturel régional des Pré-Alpes d'Azur, 2012

La rénovation du gîte communal du Mas avec l'intervention de cinq artistes du territoire et la réalisation par deux artistes d'une fresque murale sur un abri à conteneurs pour le compte de la commune de Canaux sont deux exemples des formes d'implication retenues par les collectivités de l'intercommunalité des Monts d'Azur. Les artistes sont également sollicités pour animer des ateliers lors d'événements (Fête du PNR, Fête de la Nature...), dans le cadre des activités du centre de loisir, etc.

### DES SERVICES PARTAGÉS ENTRE PROFESSIONNELS



Le Parc national du Mercantour et le GAL du Pays SUD ont financé des opérations collectives auprès des professionnels du tourisme impliqués dans l'association Mercantour Écotourisme telles qu'une formation aux langues étrangères ou un appui à la mise en place de séjours écotouristiques. Le financement de ces services collectifs permet de mutualiser les moyens entre les professionnels et participe à la structuration du collectif.

## QU'EN RETIENT-ON ?

### 1. ÉVALUER LE RISQUE DE FUITE DES VALEURS CRÉÉES

Toute démarche de valorisation des ressources locales peut voir une partie des valeurs produites quitter le territoire. Anticiper et évaluer ce risque de fuite permet de les prévenir par des moyens adéquats. Le risque de fuite s'évalue au regard du territoire considéré ; ce territoire est celui sur lequel se mobilisent les acteurs, parties prenantes de la démarche. L'objectif des démarches entreprises étant de créer ou d'augmenter la valeur ajoutée liée à la valorisation d'une ressource sur le territoire considéré, il s'agit de vérifier que l'investissement consenti (financier, en temps...) par les différentes parties prenantes y contribue effectivement.

Pour éviter ou limiter cette perte de valeurs créées, une collectivité peut exiger certaines garanties à une entreprise en contrepartie d'un financement public.

### 2. REPENSER LES INVESTISSEMENTS PUBLICS VERS PLUS DE STRATÉGIE

Les acteurs publics pensent généralement leur intervention financière dans le domaine économique sous la forme soit d'une aide immobilière (ex. vente d'une parcelle aménagée au sein d'une zone d'activité), soit d'une subvention.

Or les acteurs publics sont invités à repenser leurs modes d'intervention vers des investissements stratégiques. Ils sont en capacité et en droit d'investir directement dans des outils de production nécessaires au territoire, par la prise de capital par exemple. En tant que partie prenante d'une démarche de valorisation de ressources locales, l'acteur public doit adopter une stratégie d'intervention qui exige de sortir du cadre des outils traditionnels. Les règles qui encadrent leurs interventions dans le champ économique le leur permettent mais restent méconnues et sous utilisées. On peut par exemple citer la possibilité, pour une collectivité locale, de prendre des parts de capital dans une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

### 3. PENSER LE FINANCEMENT PUBLIC DANS LA PHASE D'ÉMERGENCE ET DE CONSOLIDATION DE LA DÉMARCHÉ

Les acteurs publics ont largement retenu comme principe d'action, un soutien au démarrage du projet et un retrait plus au moins progressif, mais systématique, au bout de 2 à 3 ans. Or cette pratique, devenue un principe de l'action publique, est à questionner. Si pour certains projets, le retrait de financement public au terme de 3 années s'avère pertinent. Pour d'autres, ce retrait fragilise le projet et porte un risque sur l'ensemble des investissements (financiers et humains) consentis pendant les premières années.

En tant que partie prenante, l'acteur public ne peut plus poser des principes d'action aussi catégoriques : son intervention est à adapter en fonction de l'avancée de la démarche collective. De même, des retours sur cet investissement pourront être envisagés selon une temporalité adaptée.

En outre, la contrainte d'équilibre, c'est-à-dire le rapport entre les apports et les retombées monétaires de la démarche, est à évaluer selon chaque territoire. Certaines valeurs créées sur le territoire peuvent effectivement justifier pour les acteurs locaux des financements complémentaires sur le long terme.

### 4. PENSER À LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

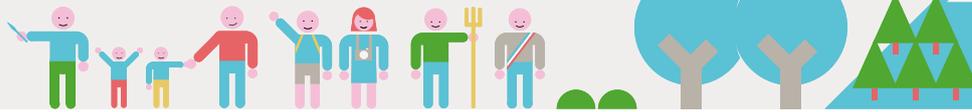
Au moment du lancement de la démarche, on peut s'interroger sur la diversité des bénéficiaires finaux (habitants, touristes, résidents secondaires, professionnels...). Chacun d'entre eux peut être vu comme un contributeur financier potentiel à la mise en œuvre des actions. La population peut, par exemple, bénéficier de l'impact paysager ou partager plus globalement les valeurs portées dans le cadre de la démarche. Ces éléments peuvent être des leviers à sa participation financière au projet. Les modalités de cette participation sont à envisager collectivement et invitent à être innovants : don, prise de part sociale, engagement à l'achat, épargne solidaire/locale...



« C'est important, au niveau de la maîtrise d'œuvre, d'associer des compétences qui permettent d'aller dans le sens où on veut aller. [...] C'est également important que le doublon élu et technicien fonctionne bien et qu'il y ait des allers-retours entre eux. [...] C'est enfin important que dès l'amont du projet tout le monde soit conscient de la nécessité et de la portée de l'objectif qu'on se donne ; et que, tout au long de la démarche, la procédure soit suivie, que tout le monde la garde bien en tête. »

Jean-François  
DUMANOIS,

Technicien en charge  
de l'urbanisme,  
Commune de Chorges



Échanges autour des éco-matériaux dans le cadre du projet « Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux », 2013



« La finalité, ce n'est pas de « faire de l'écoconstruction », c'est de mobiliser de la ressource locale, la diversifier, garantir des ressources, développer, transformer avec de l'emploi et de l'activité en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et puis l'utiliser pour faire des économies d'énergie. Sachant que si on s'inscrit dans des durées plus longues, l'économie qu'on va faire va largement justifier le surcoût et la galère supplémentaire qu'on va avoir au départ. »

Yannick MAHE,  
Chef de projet territorial,  
Service Initiatives  
territoriales du Conseil  
régional Provence-  
Alpes-Côte d'azur.

### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Quelles valeurs créées par votre démarche pourraient échapper, à court ou long terme, au territoire ?
- Cette fuite peut-elle remettre en question l'utilité de la démarche ?
- Que pensez-vous mettre en place pour limiter cette fuite ?
- Comment sont envisagés les financements publics ? Dans quelle stratégie s'inscrivent-ils ?
- Quelles autres sources de financement avez-vous identifiées ? Quels sont les bénéficiaires et les contributeurs potentiels du projet ?
- Comment le ou les acteur(s) public(s) a-t-il (ont-ils) envisagé leur intervention dans la démarche ? dans la phase d'émergence ? dans la phase de consolidation des activités ?

## 4.2 L'ORGANISATION D'UNE CHAÎNE DE VALEURS PÉRENNE

### QU'ONT-ILS FAIT ?

#### UNE RECHERCHE DE DIVERSIFICATION DES DÉBOUCHÉS



L'expérimentation de la culture et de la transformation du chanvre comprend un test des différents débouchés potentiels : la graine pour la fabrication d'huile alimentaire, la chènevotte pour la préparation de béton de chanvre ou de litières et enfin, la fibre pour la confection de panneaux isolants. Pour chacun de ces usages, des outils de transformation spécifiques (moulin à huile, unité de défibrage, unité de nappage...) ainsi que leur propre circuit de commercialisation sont à organiser.

#### UNE ÉCHELLE TERRITORIALE EN QUESTION



Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la démarche de valorisation des éco-matériaux dans les Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais, la question de l'échelle territoriale a émergé. Les territoires des Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais offrent une complémentarité intéressante pour le développement de la filière : les ressources naturelles mobilisables se situent davantage dans le Pays Sisteronais-Buëch et les acteurs de la construction se trouvent être plus présents dans le Pays Gapençais. Néanmoins, la structuration de la filière nécessite une coordination a minima à l'échelle des Alpes du Sud. Par exemple, la rentabilité de l'investissement réalisé par l'entreprise de nappage du chanvre défibré est prévue pour une surface cultivée de 200 hectares (12 hectares sont en cours de test actuellement). La production des Hautes-Alpes ne pourra probablement pas suffire.

#### UNE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE



La constitution d'une association regroupant les ASL (Associations syndicales libres) et la Communauté de communes Terres de Lumière est aujourd'hui envisagée. Celle-ci aurait pour objet la transformation de la châtaigne voire en amont, le ramassage et en aval, la commercialisation. Cette association pourrait préfigurer la constitution d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

La gouvernance de cette structure reste à définir. Néanmoins, les ASL et la communauté de communes s'accordent pour en partager les responsabilités. L'intercommunalité envisage de financer la rénovation d'un local qui hébergerait l'atelier de transformation ainsi que l'équipement en outils adaptés.

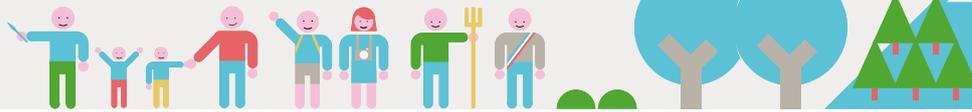
#### UN OUTIL DE TRANSFORMATION DE LA CHÂTAIGNE FORTEMENT DÉPENDANT DES PRODUCTEURS



Pour fonctionner, l'infrastructure qui assurera localement la production de crème de châtaigne sera dépendante de la production apportée par chacun des producteurs. Le territoire de production (les grès d'Annot) étant restreint, le recours à l'atelier collectif de transformation par tous les propriétaires de châtaigneraie (ou presque) est attendu. En cas de baisse, même faible, du nombre de contributeurs ou du volume livré, la pérennité de l'outil collectif peut être remise en cause. Les parties prenantes du projet ont décelé ici un point de fragilité de la chaîne de création de valeurs. La diversification des produits transformés par cet atelier (fruits et légume, champignons...) est envisagée pour palier à ce risque.

Crème de châtaigne des grès d'Annot issue de la 2<sup>de</sup> expérimentation de transformation dans un atelier ardéchois





Test de différents procédés de transformation et modes d'utilisation du chanvre cultivé dans les Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais

## QU'EN RETIENT-ON ?

Les modèles économiques des démarches rencontrées dans le cadre de ce projet sont encore à l'état de réflexion. Les préconisations suivantes sont issues des observations et réflexions des personnes associées à la confection de ce document.

### 1. DIVERSIFIER LES DÉBOUCHÉS D'UNE MÊME RESSOURCE

Les démarches de valorisation des ressources locales peuvent créer des dépendances entre les acteurs et/ou entre les acteurs et la ressource. Ces dépendances sont particulièrement présentes dans les organisations sous formes de filière (ex. chanvre, châtaigne) dans lesquelles une chaîne d'acteurs (producteurs, transformateurs, commerçants) intervient. Dans ces situations, si un acteur fait défaut, c'est toute l'organisation qui peut être mise à mal. Ces dépendances sont souvent moins intenses au sein d'organisations plus horizontales (ex. production artistique, activités touristiques) où le collectif permet de mettre en œuvre des moyens communs (ex. marchés, séjours) et de créer des synergies. Le jour où un acteur (ex. un artiste, un professionnel du tourisme) se retire, l'organisation peut perdurer sans (trop) de difficultés.

Pour éviter des dépendances trop importantes entre les acteurs d'une même filière (organisation verticale), une diversification des débouchés peut être envisagée dès le départ. Par exemple, la valorisation du chanvre en isolant dans les Pays Sisteronais-Buëch et Gapençais repose fortement sur une entreprise qui prévoit d'assurer le nappage du chanvre. Pour faire face à un éventuel défaut de cet acteur, les producteurs ont misé sur une diversification des usages de la plante dans son intégralité (ou presque).

Voir aussi sur le sujet : Partie 2 Ressources et processus - Les vecteurs de valorisation des ressources.

### 2. SÉCURISER LA CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEURS PAR DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Plus le degré de dépendance entre les acteurs est fort, plus des engagements contractuels s'avèrent nécessaires. Les parties prenantes doivent effectivement s'accorder sur leur niveau et mode d'engagement dans la démarche. Par exemple, le projet de création d'une unité de transformation de la châtaigne dans le canton d'Annot nécessite l'approvisionnement de l'ensemble des producteurs du canton. En raison de cette dépendance, il s'agit de s'assurer de l'engagement de chacun des producteurs (et de le contractualiser) à remettre les châtaignes récoltées à l'organisation collective. C'est tout un système de coopérations entre acteurs qu'il faut imaginer.

Ce système peut envisager la défection d'un acteur tout en prévoyant l'information des autres parties prenantes sur ses difficultés ainsi que des solidarités inter-acteurs au service de l'organisation collective.



« Le jour où la châtaigne sera décortiquée et qu'on aura de la châtaigne prête et transformable, le pastissoun [pâté de foie de volaille à la châtaigne, fabriqué par le charcutier d'Annot], sera fait avec de la châtaigne locale. Donc les transformateurs sont aussi des acheteurs potentiels de châtaigne. »

Juliette GROSSMITH,  
Directrice du Pays A3V

### 3. IDENTIFIER LES TENSIONS ENTRE LES VALEURS RECHERCHÉES ET LES CONTRAINTES DU MARCHÉ

Entre l'ambition initiale portée par un certain nombre de valeurs et les contraintes rencontrées au cours la mise en œuvre du projet, des tensions peuvent apparaître. L'organisation de la production et de la commercialisation d'un produit ou d'un service sur les marchés peut effectivement ne pas/plus parvenir à assurer l'atteinte et la pérennité de l'organisation sociale et sociétale désirée.

Les démarches de valorisation des ressources locales cherchent à s'inscrire dans le marché, avec une commercialisation des biens et services produits. Cette recherche apporte des contraintes liées, de façon plus ou moins aigüe (cf. Partie 2 Ressources et processus - Les vecteurs de valorisation des ressources), aux prix pratiqués sur le marché donné ; des prix de vente qui se répercutent inévitablement sur les coûts de production.

L'acteur économique, qu'il soit collectif ou individuel, tend à réaliser des choix permettant d'obtenir un coût de revient inférieur ou égale au prix de vente. Or l'organisation de la production prévue pour répondre à certaines valeurs (ex. création d'emplois de qualité, préservation de l'environnement) ne permet pas toujours d'obtenir un prix compétitif sur les marchés existants.

Ce calcul soulève des questions quant au consentement des consommateurs à payer un prix éventuellement plus élevé au regard des valeurs créées. On observe un consentement plus facile à obtenir pour une dépense occasionnelle liée à des pratiques récréatives, moins pour des achats quotidiens. Mais c'est aussi la transparence sur la plus-value réalisée et les modalités de son partage qui joue un rôle important dans l'acceptabilité de prix supérieurs à ceux du marché. Cette transparence peut également constituer un outil de repérage collectif des économies possibles.

Face à ce risque de tensions, un équilibre est à rechercher continuellement entre ce qui est souhaité pour le territoire et ce qui est supportable par les acteurs économiques.

### 4. ASSURER UNE ÉQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Si la réussite d'une démarche de valorisation d'une ressource locale repose sur des engagements réciproques des différents acteurs impliqués, elle appelle également des bénéfices réciproques répartis équitablement tout au long de la chaîne de valeur.

En fonction des contraintes du marché, du poids de certains acteurs, du degré d'autonomie ou de dépendance des uns par rapport aux autres, des déséquilibres peuvent se dessiner dans le partage de ces bénéfices. Lorsqu'une iniquité est jugée inacceptable par une partie des acteurs, c'est toute la chaîne qui peut se défaire. L'équité apparaît être une valeur de rassemblement des acteurs autour d'une démarche commune. C'est là aussi un enjeu de transparence de la démarche.

### 5. PENSER LES ÉCHELLES TERRITORIALES DU PROJET

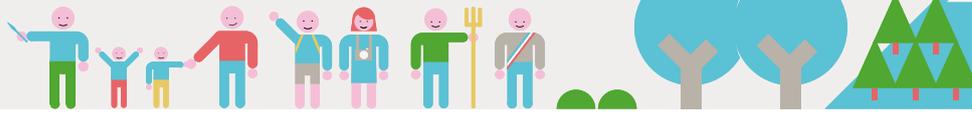
Toute démarche de valorisation d'une ressource locale articule plusieurs échelles territoriales : celle des acteurs impliqués, celle de la ressource, celle des collectivités locales, celle du marché... Il s'agit de penser ces différentes échelles de manière souple afin d'éviter l'enfermement dans un espace qui s'avèrerait inadapté à l'une ou l'autre des composantes du projet.

Néanmoins, il faut veiller à ce que le territoire sur lequel se mobilisent les acteurs soit bien le premier bénéficiaire des valeurs créées.



*« Le Parc, au sens administratif, il n'a que 4 communes qui le concernent en direct sur la vallée de l'Ubaye. Pourtant, si on veut travailler sur un réseau d'acteurs, ça n'a de sens que si on travaille sur l'échelle de la vallée. Donc la première étape a été d'aller voir la Communauté de communes, pour nouer un partenariat. »*

Xavier FRIBOURG,  
Chargé de développement local au Parc national du Mercantour



### ≡ PASSONS À L'ACTION !

- Avez-vous identifié les contraintes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs de création de valeurs ?
- La répartition des bénéfices apparaît-elle équitable ? À partir de quels critères la répartition équitable des bénéfices est-elle évaluée ?
- Quels sont les différents usages de la ressource ? Une diversification des débouchés est-elle envisageable ?
- Quels sont les points « fragiles » de la chaîne de création de valeurs ? Quels engagements de chacune des parties peuvent être envisagés pour sécuriser l'ensemble de la chaîne ?
- Quelles sont les différentes échelles du projet ? Comment leur articulation est-elle envisagée ?

## POUR ALLER PLUS LOIN...

### **Finances éthiques pour projets solidaires. Donnons du sens à l'argent en Paca,**

collection des Guides pratiques de l'économie solidaire, APEAS, 2012

Face à la crise financière, sociale et écologique, le développement de l'épargne et de la finance solidaires constitue une piste pour ceux qui veulent agir autrement. Ce guide, réalisé par l'APEAS (Agence Provençale pour une Économie Alternative et Solidaire), vise à apporter aux épargnants et aux porteurs de projet des informations concrètes pour le financement de projets solidaires.

### **Finances solidaires. Guide à l'usage des collectivités territoriales,**

Finansol, Éditions Charles Léopold Mayer, 2002

Aujourd'hui, avec l'essor des circuits de finances solidaires, de nouvelles alternatives existent pour répondre aux besoins locaux et concevoir autrement les politiques de développement local. Pourquoi et comment les collectivités territoriales peuvent-elles promouvoir des finances solidaires ? Avec quels outils financiers (crédit, garantie, capital-risque, prêts d'honneur, etc.). Peut-on prendre des initiatives pour soutenir des projets solidaires ? Quelles institutions de crédit, de mobilisation de l'épargne, d'accompagnement sont susceptibles d'y contribuer ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles ce guide, riche en descriptifs d'expériences locales, tente d'apporter des réponses.

OIKO NOMIA



## LA CHÂTAIGNERAIE DES GRÈS D'ANNOT

### LES ÉCO-MATÉRIAUX DANS LE SISTERONNAIS-BUËCH ET LE GAPENÇAIS

### LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART DANS LES MONTS D'AZUR

### L'ÉCOTOURISME DANS LA VALLÉE DE L'UBAYE

## ... QUATRE ACTIONS QUI N'OBLIGENT PAS À DES RÉPONSES UNIVOQUES MAIS SUSCITENT AUTANT D'ÉTONNEMENTS COMMUNICATIFS.

Si donc l'on reprend les termes de l'interrogation que nous proposons au début de ce document – que peut redevenir l'Économie, quelle définition réaliste remettre en exergue ? – l'on découvre combien les quatre actions évoquées suscitent des réponses aussi originales que classiques et pertinentes. Ces initiatives et leurs développements sont ainsi marqués par leurs caractères tous faits d'humilités. Chacune d'entre elles est une esquisse et assume ses propres contingences. Aucune ne s'embarrasse de prétentions démesurées. Les ambitions sont toutes localisées. Elles relèvent des giron familial, local et régional ; souvent même elles concernent la personne et les relations que celle-ci gagne à entretenir dans le travail ; elles dessinent autant de territoires circonscrits, là où peut se poser le regard, là où l'horizon est à la fois dessiné et ouvert, là même où les choses sont suffisamment proches pour être dépassées ou, mieux, offertes aux liens et aux interdisciplinarités. Nous pourrions ainsi expliciter ce qui fait, dans les investigations de travail, les profondes intelligences de la proximité. C'est qu'agriculture et élevage y règnent pudiquement comme des contextes originels et indispensables. C'est que les artisanats ont, là, leur place pleine et entière. C'est que le commerce reste alors et d'abord une juste mise en relation où le bénéfice est raisonné, le profit réciproque. C'est que les transports savent être relativisés au regard des potentialités que représentent circuits courts ou, mieux encore, approvisionnements locaux. C'est que l'industrie peut y favoriser des développements à visage humain. Y voilà l'environnement respecté, le tourisme intelligent, la culture inédite et lieu d'échanges réels, les liens sociaux favorisés, les quotidiens et les patrimoines accueillis, les innovations aussi bien que les durées encouragées.

Comme d'autres, fortes de paysages équivalents, ces quatre actions dessinent ainsi les lois bonnes à respecter quand il s'agit de gérer un foyer, d'administrer un domaine, de participer à un pays dont les limites sont humaines, de mettre en avant une spécificité régionale. L'étymologie du mot économie, éco-nomie, oiko nomia, « de la maison les règles », cette étymologie peut alors redonner sens et courages à tout ce pan organisationnel de l'activité humaine. Lequel trouve l'occasion renouvelée de relativiser la recherche systématique du seul bénéfice financier, là où le profit est réservé à une minorité, là où les souffrances et les

injustices crient aujourd'hui partout dans le monde. Aussi s'agit-il d'encourager la gestion des ressources locales en lien avec ce qui fait l'identité et les nécessités d'un territoire. Celui-ci offre des chances, grands équilibres naturels et enseignements du passé ; et, comme en réciprocité, celui-ci entend que soient respectées et assumées des exigences, toutes liées au principe de réalité qui fait qu'une action donnée gagne à participer à son propre développement. Et ce qui frappe dans les quatre actions évoquées c'est bien que chacune d'elles saisit les chances aussi bien qu'elle s'engage dans les contraintes de gestion. Nous avons rencontré dans ces bassins ruraux une économie dont l'esprit ne se confond ni avec les idéalismes ni avec les égoïsmes, une économie éthique qui sait se frotter avec les réalités contemporaines et, en particulier, les dures lois du marché. Ce qu'il y a là de remarquable c'est bien l'insertion harmonieuse de ces initiatives dans un environnement donné, à tel point que face aux différents acteurs rencontrés nous nous sommes trouvés dans autant d'étonnements communicatifs, laissant penser que ces actions, leurs forces et leurs fragilités, sont exemplaires au sens que vise la Communauté européenne capitalisant les enseignements de l'expérience pour favoriser unités, diversités et équités.

C'est donc bien l'humilité, l'humanité de ces actions, qui gagne à être mise en valeur. En cela elles méritent les accompagnements, les financements, les soins, les attentions les plus importants, les réalismes les plus rigoureux. Il en va de l'identité et de l'avenir de chacun de nos territoires ruraux. Mais il en va autant de l'identité et de l'avenir de nos territoires urbains. Au moment où nos villes souffrent décidément trop des non-sens et des violences qui se dessinent en leur sein et dans leurs marges, les actions humaines inscrites en ruralité peuvent apporter toute leur autorité. Ainsi, pour ne citer qu'un enseignement – à la lectrice ou au lecteur d'imaginer et de décliner les différentes implications – : dans cette période où les métropolisations se dessinent dans nos Régions, l'attention à ces actions rurales enseigne que les grandes Cités doivent foncièrement compter avec leurs Arrière-pays. C'est d'eux qu'elles viennent, ce sont eux qu'à l'origine elles devaient protéger, c'est d'eux qu'elles étaient et sont nourries quotidiennement. C'est donc avec eux qu'elles gagnent à oser leurs spécificités au sein même de la Communauté européenne.

# CONTACTS DES CONTRIBUTEURS

## GROUPE « PILOTE »

### ARDL PACA

Association régionale pour le développement local en Provence-Alpes-Côte d'Azur  
7, rue Colbert - 13001 Marseille - 04 96 12 01 98  
ardl-paca.org

Laurent BIELICKI, Directeur - 06 07 70 02 55  
laurent.bielicki@wanadoo.fr



### CCI du Pays d'Arles

Chambre de commerce et d'industrie du Pays d'Arles  
Av. 1ère DFL, BP 10039 - 13633 ARLES Cedex  
Patrick DELOUSTAL, Directeur du Développement des Territoires et des Filières - 04 90 99 08 18 / 06 17 66 15 39  
pdeloustal@arles.cci.fr

Alain CAMPREDON, Chargé d'études  
04 90 99 08 72 / 06 33 37 01 43 - acampredon@arles.cci.fr



### CRESS PACA

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Provence-Alpes-Côte d'Azur  
Technopôle de Château Gombert - Espace Nobel Bât D1  
11 rue F. Joliot Curie - 13013 MARSEILLE  
04 91 54 96 75 - www.cresspaca.org

David HECKEL, Directeur - david.heckel@cresspaca.org  
Laurent FIALON, Chargé de mission Développement et Territoires/C2RA - laurent.fialon@cresspaca.org



### ADRETS

Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services  
7 Rue Bayard - 05000 GAP  
04 92 51 07 19 / 09 51 07 46 86  
adrets@adrets-asso.fr - www.adrets-asso.fr

Jean HORGUES-DÉBAT, Directeur  
jhorgues-debat@adrets-asso.fr

Raphaëlle DAUDÉ, Agent de développement  
rdaude@adrets-asso.fr



### APEAS

Agence provençale pour une économie alternative et solidaire  
28 Boulevard National - 13001 Marseille  
04 91 99 02 40 - www.apeas.fr

Bruno LASNIER, Directeur - bruno.lasnier@apeas.fr



### BGE Accès Conseil Alpes du Sud

Boutique de gestion pour entreprendre Accès Conseil Alpes du Sud  
Couvent des cordeliers - 04300 FORCALQUIER

Maxime CHABAL, Directeur Alpes du Sud  
04 92 77 16 70 - maxime.chabal@acces-conseil.org



### Aix-Marseille Université - Faculté d'économie et de gestion

14, rue Puvis de Chavannes - 13231 Marseille Cedex 01  
Frédéric RYCHEN, Responsable du Master Économie Appliquée et de la spécialité Aménagement du territoire  
frederic.rychen@univ-amu.fr



### Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

27 place Jules Guesde - 13481 Marseille cedex 20  
04 91 57 50 57 - www.regionpaca.fr

Frédéric DESSIVAUX, Chef du service Initiatives territoriales et démocratie participative - 04 88 73 80 29  
fdesвивaux@regionpaca.fr



### DATAR Commissariat à l'aménagement des Alpes

Direction interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale  
Commissariat à l'aménagement des Alpes  
Antenne de Gap - 28, rue St Arey - BP 100  
05011 GAP CEDEX - 04 92 53 21 12

Sandrine GUILLE, Chargée de mission - 04 92 53 21 14  
Sandrine.Guille@datar.gouv.fr



## PORTEURS ET PARTENAIRES DES QUATRE EXPÉRIENCES TERRITORIALES



### LES ÉCO-MATÉRIAUX DANS LE SISTERONNAIS-BUËCH ET LE GAPENÇAIS

#### Pays Sisteronais-Buëch

Parc d'activités Val de Durance  
17 allée des Genêts - 04200 SISTERON  
www.pays-sisteronais-buech.fr

Olivier HEBREARD, Chef de projet LEADER  
04 92 61 49 86 / 06 28 58 31 91  
gal@pays-sisteronais-buech.fr



#### Pays Gapençais

40, rue Carnot - 05000 GAP - www.pays-gapençais.com

Frédérique FELL, Chef de projet LEADER  
04 92 53 46 16 / 06 87 28 01 24  
leader@pays-gapençais.com



#### Comité d'expansion 05

40 rue Carnot - 05000 GAP - 04 92 53 30 30

Fabien HAREL, Directeur  
fabienharel@comite-expansion05.fr

Rodolphe BRUXER, Chargé de mission éco-matériaux éco-construction  
rodolphebruxer@comite-expansion05.fr



#### GRETA des Alpes-de-Haute Provence

Lycée Pierre-Gilles de Gennes  
Espace Saint Christophe - 04 92 32 45 72  
04000 DIGNE-LES-BAINS

Antenne de SISTERON  
Lycée Paul Arène BP 98 - 04 92 61 46 29  
04200 SISTERON

Céline BRELET, Coordinatrice  
celine.brelet.greta@gmail.com

Sonia JOLLY, Conseillère en formation continue  
sonia.jolly@ac-aix-marseille.fr



#### Chambre d'agriculture des Hautes-Alpes

8 Ter Rue Capitaine de Bresson - 05010 GAP Cedex  
04 92 52 53 00 - www.hautes-alpes.chambagri.fr

Céline BARET, Conseillère Agriculture Biologique  
celine.baret@hautes-alpes.chambagri.fr

Éric MEYNADIER, Conseiller Économies d'Énergie, Machinisme - eric.meynadier@hautes-alpes.chambagri.fr



## Société Fibralp

Pierre VALOIS, Responsable administratif, logistique et commercial - 06 17 12 96 52 - pvalois@fibralp.com

## Bâtiments Durables Méditerranéens

Domaine du Petit Arbois - Bâtiment Marconi  
Avenue Louis Philibert - 13857 AIX EN PROVENCE  
Cedex 03 - www.polebdm.eu

Benoit VION-DURY, Chargé de mission Démarche  
Maison Individuelle en Réhabilitation - 04 42 20 06 49 -  
bvion-dury@polebdm.eu

Virginie SANCHO, Chargée de communication -  
communication@polebdm.eu



## Coopérative ALPESUD

9, avenue des Sports - BP 22 - 05300 LARAGNE  
Stéphane FEUILLASSIER - 06 07 86 93 82  
st.feuellassier@alpesud.fr



## Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement des Hautes-Alpes

1, Avenue Alexandre Didier - BP 55 - 05200 EMBRUN  
04 92 43 60 31 - www.caue05.fr

Alain MARS, Directeur - 06 71 10 11 72  
a.mars@caue05.com

Carole ROCHAS, Architecte Conseil - 06 95 48 89 05  
c.rochas@caue05.com



## Gîtes de France des Hautes-Alpes

1, place du Champsaur - 050002 GAP  
www.gites-de-france-hautes-alpes.com

Thierry HOURS, Directeur - 04 92 52 52 92  
thierry@gdf05.com

Vanessa DI FURIA, Technicienne - 04 92 52 52 99  
vanessa@gdf05.com



## Ville de Chorges

Grande Rue - 05230 CHORGES - 04 92 50 60 30  
www.mairie-chorges.fr

Jean-François DUMANOIS, Directeur général des  
services - 04 92 50 24 41 - jf.dumanois@mairie-chorges.fr



LA CHÂTAIGNERAIE DES GRÈS D'ANNOT

## Pays Asses-Verdon-Vaire-Var

Maison de Pays - 04 370 BEAUVEZER  
www.pays-a3v.net

Juliette GROSSMITH, Directrice - 04 92 89 00 38  
direction@pays-a3v.net

Ludvine GUY, Chargée de mission forêt-filière bois  
04 92 83 32 14 - foret@pays-a3v.net

Olivia D'HAENE, Chargée de mission Pays Gourmand  
04 92 73 12 97 - paysgourmand@pays-a3v.net



## Communauté de communes Terres de Lumière

Avenue du Foulon - 04240 ANNOT - www.cc-annot.org  
Jean Mazzoli, Président - 04 92 83 42 81  
administration@cc-annot.org



## Associations syndicales libres

Associations de propriétaires forestiers

André GRAC, ASL Castagno de Braou - 06 30 42 07 74  
grac47@gmail.com

Nadine JEANNIER, ASL La Raboune de Méailles  
04 92 83 23 38 - ledinaje@yahoo.fr

Jeannine et Paul LEYDET, ASL l'AFREC (Association  
Fugerétaine pour la Rénovation de la Châtaigneraie)  
04 92 83 38 60 - pjlfefu@orange.fr

Christine et Louis DEGEORGES, ASL La Verdale  
(Communes de Saint Benoît et de Castellet-lès-Sausses)  
04 92 38 92 17 - ldegeorges@gmail.com

Marie-France BAGGIARINI, ASL Les Murmures de la  
Forêt (Commune d'Annot) - 04 92 83 27 83

## CRPF

Centre régional de la propriété forestière  
97, bd Gassendi - 04000 DIGNE

Étienne BESSIERE, Technicien forestier - 04 92 31 64 81



## Coopérative Provence Forêt

97 bd Gassendi - 04000 DIGNE LES BAINS  
04 92 31 60 17 - www.provenceforet.fr

Christophe DAST, Technicien châtaignier - 06 72 00 33 75  
chistophe.dast@provenceforet.fr

Nicolas MARTINEZ, Technicien châtaignier  
06 24 74 13 61 - nicolas.martinez@provenceforet.fr



## Chambre d'agriculture des Alpes-de-Haute-Provence

66 Bd Gassendi - BP 117 - 04000 DIGNE LES BAINS  
04 92 30 57 57 - www.agriculture04.fr

Aline BOUSSEAU, Chargée de mission Territorial Asses-  
Verdon-Vair-Vaïre - abousseau@ahp.chambagri.fr

Nicolas MILESI, Chargé de mission Environnement et  
Forêt - nmilesi@ahp.chambagri.fr



## Conseil de développement du Pays Asses-Verdon-Vaire-Var

Maison de Pays - 04370 BEAUVEZER - 04 92 83 44 93  
animation@pays-a3v.net

Henri Dalbiès, Président - 04 92 83 92 80  
06 81 22 58 05 - henri.dalbies@gmail.com

Philippe CHAILAN, Vice-Président - 04 92 89 03 88  
ruher.orton@alsatis.net



LES ARTISTES ET ARTISANS D'ART DANS  
LES MONTS D'AZUR

## Communauté de communes des Monts d'Azur

(Intercommunalité intégrée à partir du 01/01/14 à la  
nouvelle Communauté d'agglomération du Pays de  
Grasse avec les Communauté d'agglomération Pôle  
Azur Provence et Communauté de communes Terres  
de Siagne)  
344 avenue des Hôtels - 06850 SAINT-AUBAN  
04 93 60 42 30

Marion LUIGI, Directrice générale des services  
mluigi.montsdazur@orange.fr

Annie GUEGANT, Chargée de mission développement  
économique et social - aguegant.montsdazur@yahoo.fr



# CONTACTS DES CONTRIBUTEURS

## L'Establon «antenne 06»

Communauté de communes des Monts d'Azur  
344 avenue des Hôtels - 06850 SAINT-AUBAN  
04 93 60 42 30

Virginie HENGSTENBERG, Animatrice-coordinatrice  
virginie.establon@gmail.com



## L'ÉCOTOURISME DANS LA VALLÉE DE L'UBAYE

### Pôle Azur Provence

(Intercommunalité intégrée au 01/01/2014 à la Communauté d'agglomération du Pays de Grasse avec les Communautés de communes des Monts d'Azur et Terres de Siagne)  
57, avenue Pierre Sémard - BP 91015 - 06131 GRASSE  
Jean-François PIOVESANA, Directeur du service emploi et solidarité - 04 97 01 11 04  
jfpiovesana@poleazurprovence.com  
Maud BOISSAC, Directrice des affaires culturelles et du tourisme - 04 97 01 12 84 - mboissac@poleazurprovence.com



### Parc national du Mercantour

23, rue d'Italie - CS 51316 - 06006 NICE Cedex 1  
04 93 16 78 88 (siège) - www.mercantour.eu  
Xavier FRIBOURG, Chargé de développement local  
06 14 06 35 69  
xavier.fribourg@mercantour-parcnational.fr  
Florence COUZINET, Chargée de mission tourisme  
04 93 16 50 86  
florence.couzinet@mercantour-parcnational.fr



### GAL du Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance

9 avenue de Nice - 04400 BARCELONNETTE  
www.pays-sud.fr  
Chantal EYMEUD, Présidente du GAL et du Pays  
Michel LANFRANCHI, Vice-président du Pays et Président de la Communauté de Communes de la Vallée de l'Ubaye.  
Coralie SEWERYN, Animatrice LEADER  
04 92 81 15 54 / 06 65 03 28 66 - c.seweryn@pays-sud.fr



### Emergence - Comité de Bassin d'Emploi du Pays Serre-Ponçon Ubaye Durance

Quartier Craplet - Hôtel d'entreprise - Bat. 26  
04400 Barcelonnette - 04 92 81 16 92  
www.cbe-emergence.com  
Charles LOUISSON, Président  
Danielle MARTINELLI, Directrice  
dmartinelli@cbe-emergence.com  
Marion BARBARIN, Chargée de mission Entreprises et environnement - mbarbarin@cbe-emergence.com



### Association Mercantour Écotourisme

mercantour.ecotourisme@gmail.com  
www.mercantourecotourisme.eu  
Gérard DORAS, Vice-président de l'association et gérant de la ferme-auberge « La Bergerie du Loup » - 04 92 81 32 46 - contact@labergerieduloup.com



## AUTRES PERSONNES RESSOURCES ASSOCIÉES

### Etd

Centre de ressources du développement territorial  
30 rue des Favorites - 75015 PARIS - 01 43 92 67 67  
www.projetdeterritoire.com



Gilles REY-GIRAUD, Responsable équipe économie, services et politiques territoriales - 01 43 92 67 96  
g.rey-giraud@etd.asso.fr

Olivier TURQUIN - Chercheur associé au laboratoire Pacte du CNRS et de l'Université de Grenoble  
06 47 05 59 72 - o.turquin@gmail.com

### PILES 04

Pôle d'initiatives locales pour l'économie sociale et solidaire  
EPL de Digne-Carêmejane - 04510 LE CHAFFAUT  
Tristan KLEIN - 04 92 34 73 42  
tristan.klein@educagri.fr



### FNCUMA

Fédération nationale des coopératives d'utilisation du matériel agricole  
43 rue Sedaine - 75011 PARIS - 01 44 17 58 00 - france@cuma.fr - www.cuma.fr  
Fabien VALORGE, Chargé de mission circuits courts et innovations coopératives



### Dexteris Consultant

1210, route de Grézac le Haut - 34700 LODEVÉ  
www.dexteris-consultant.com  
Jean-Michel KOSIANSKI, Consultant spécialisé dans les métiers d'art et le développement local  
04 67 88 60 97 / 06 18 05 47 41 - dexteris@orange.fr



### Conseil de développement du Pays d'Arles

Couvent Saint Césaire  
Impasse de Mourgues BP 90196 - 13637 ARLES CEDEX  
www.pays-arles.org  
Sylvie HERNANDEZ, Animatrice - 04 90 49 39 41  
06 89 15 36 27 - s.hernandez@ville-arles.fr



# GLOSSAIRE

ASL : Association syndicale libre  
APEAS : Agence provençale pour une économie alternative et solidaire  
ARDL : Association régionale pour le développement local  
ADRETS : Association pour le développement en réseau des territoires et des services  
AFIP : Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives en milieu rural  
ADFPA 05 : Association départementale pour la formation et le perfectionnement des agriculteurs des Hautes-Alpes  
ARADEL : Association professionnelle du développement économique en Rhône-Alpes  
BGE : Boutique de gestion pour entreprendre  
BDM : Bâtiments durables méditerranéens  
COTEFE : Comité territorial emploi, formation, éducation  
CETD : Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés  
CBE : Comité de bassin d'emploi  
CESE : Conseil économique, social et environnemental  
CCI : Chambre de commerce et d'industrie  
CCMA : Communauté de communes des Monts d'Azur  
CDC : Caisse des dépôts  
CG : Conseil général  
CAUE : Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement  
CEN : Conservatoire des espaces naturels (ancien CEEP : Conservatoire-Études des écosystèmes de Provence / Alpes du Sud)  
CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale  
CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire  
CRPF : Centre régional de la propriété forestière  
DLA : Dispositif local d'accompagnement  
DDAF : Direction départementale de l'agriculture et de la forêt  
DATAR : Direction interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale  
ESS : Économie sociale et solidaire  
Etd : Centre de ressources du développement territorial  
EREA : Établissement régional d'enseignement adapté  
FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural  
FSE : Fonds social européen  
FNCUMA : Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole  
GAL : Groupe d'action locale  
GRETA : Groupement d'établissements  
LEADER : Liaison entre actions de développement de l'économie rurale  
OCDE : Organisation pour la coopération et le développement économique  
ONF : Office national des forêts  
PILES : Pôle d'initiatives locales pour l'économie sociale et solidaire  
PLIE : Plan local pour l'insertion et l'emploi  
PRIDES : Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire  
SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif  
SAS : Société par actions simplifiée  
SIRET : Système informatique pour le répertoire des entreprises sur le territoire  
SIVOM : Syndicat intercommunal à vocations multiples

## CRÉDITS PHOTOS

CRIPT/Réseau rural PACA, p.19, p.21, p.25, p.26, p.39, p.64, p.67 ; Claude Gouron, p.16 ; Parc national du Mercantour, p.20 ; Pays A3V, p.23, p.29, p.41, p.46, p.57, p.68 ; L'Establon « antenne 06 », p.31, p.44, p.47 en bas, p.54, p.65, p.66 ; Comité d'expansion 05, p.33, p.49, p.69 à gauche ; Groupe d'Études pour les Chemins de fer de Provence, p.47 en haut ; Pays Gapençais, p.43 ; Imagiterre, p.48 ; GRETA 04, p.55 ; Communauté de communes de la vallée de l'Ubaye, p.59 ; Agence Altitudes, p.69 à droite

## GRAPHISME ET MISE EN PAGE

Les Poulets Bicyclettes

## ILLUSTRATIONS

PRUCHA

## DIRECTEUR DE PUBLICATION

Christian CAZENAVE, Président du CRIPT PACA

## RESPONSABLE DE LA RÉDACTION

Mathilde HOUZÉ, Coordinatrice du Réseau rural PACA

Ce guide est le résultat d'un travail collectif d'observation et d'analyse de quatre démarches de valorisation des ressources locales en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces démarches, que vous retrouverez au fil des pages, sont toutes singulières mais aussi porteuses d'un message commun : il est temps de reconsidérer l'économie et les outils d'intervention traditionnels sur nos territoires.

Pour cela, cet ouvrage propose d'utiles points de repère aux élus et techniciens en charge du développement économique, et local, dans nos territoires. C'est une véritable invitation à l'action collective que nous adressent les acteurs de ces quatre territoires et le « groupe pilote » porteur de ce projet régional.



[www.reseaurural.fr](http://www.reseaurural.fr)

Ce projet a été piloté par :



## CONTACT de la cellule d'animation :

Lycée Agricole d'Aix-Valabre-Marseille  
Chemin du Moulin Fort  
13548 GARDANNE Cedex

**Mathilde Houzé**  
04 13 57 01 81  
[mathilde.houze@reseaururalpaca.fr](mailto:mathilde.houze@reseaururalpaca.fr)

**Julia Frézel**  
04 13 57 01 82  
[julia.frezel@reseaururalpaca.fr](mailto:julia.frezel@reseaururalpaca.fr)



Le Réseau rural Provence-Alpes-Côte d'Azur est financé par :



et s'inscrit dans le Réseau rural national et le Réseau rural européen :

