unadel

TERRITOIRES CONSEILS

GROUPE Caisse des Dépôts

Énergie, tourisme durable

▶ Des territoires en transition

▶ Le **Canigó**

Les **Crêtes Préardennaises** ◀

▶ Le **Grand Figeac**

L'**Entre-deux-Mers** ◀

▶ La **Gironde**

Expériences et enseignements des Écoutes territoriales

saison 2 - 2016/2017

Territoires Conseils - Unadel

Écoutes territoriales
Des territoires en transitions
Expériences et enseignements

Août 2018

SOMMAIRE

Introduction 3

Synthèse des enseignements 5

Écoutes

Le Syndicat Mixte Canigó Grand Site (Pyrénées-Orientales) 7

La Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises (Ardennes) 15

L'Office de Tourisme de l'Entre-Deux-Mers (Gironde) 25

La Communauté de Communes du Grand Figeac (Lot) 35

Le Conseil Départemental de Gironde et la CC de Montesquieu 42

Réécoutes

Le Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides (Tarn) 55

La Communauté d'Agglomération de l'Ouest Rhodanien (Rhône) 58

L'association Biovallée® (Drôme) 61

La commune de Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin (Pas-de-Calais) 64

Le Pôle Territorial du Pays Midi-Quercy (Tarn-et-Garonne) 70

La Communauté de Communes Val d'Ille-Aubigné (Ille-et-Vilaine) 74

Enseignements des écoutes et réécoutes de 14 territoires en transition 78

Remerciements 93

Introduction

En 2016-2017 l'UNADEL et Territoire Conseils, ont poursuivi leurs écoutes de territoires en transition, ajoutant cinq territoires nouveaux au premier panel de 2015-2016. Six territoires ont également été « réécoutés » afin de mettre à jour les observations précédentes. Ce livret publie les fiches-reportage de cette « deuxième saison » et prolonge celui de juin 2016 où figurent les fiches-reportage des 9 premières écoutes. Il comporte également, en fin du recueil, la mise en avant de quelques enseignements affermis, car le collectif d'écoutants dispose, avec cette nouvelle série de travaux, d'un panel élargi d'observations de ces transitions et de leur déroulement dans le temps.

Ces écoutes, selon la méthode développée par l'UNADEL et de Territoires conseils, visent moins à comptabiliser des résultats qu'à appréhender et partager avec les interlocuteurs des territoires concernés les différents aspects de la gouvernance de la transition, son portage, son pilotage, son déploiement en direction des acteurs économiques et sociaux, son appropriation par les habitants, ceci à chaque fois dans des contextes spécifiques qui auront été renseignés.

L'ensemble de ces éléments est soumis au débat lors de rencontres entre territoires écoutés qui apprécient ce partage d'expériences. Au-delà, l'objectif est d'outiller tous les territoires qui se lancent dans cette entreprise de longue haleine, à travers des exemples de réalisations, des suggestions de mode de faire. En effet la transition quel que soit son thème amorceur (énergie, tourisme, alimentation…), est un processus profond et réflexif, qui interroge le sens du territoire et qui nécessite de déployer une véritable stratégie de conduite du changement adaptée à chaque contexte et évolutive.

Ce livret présente successivement un résumé des enseignements, les fiches-reportage des cinq nouveaux territoires écoutés et celles des six réécoutes de territoires précédemment écoutés. Les enseignements de l'ensemble des écoutes et réécoutes de saison 1 et de saison 2 dans 14 territoires en transition énergétique ou vers le tourisme durable, sont présentés de façon plus détaillée à la fin du recueil.

Crédits : Japheth Mast

La démarche « d'écoute territoriale »

Mise au point par l'UNADEL et Mairie-Conseils devenu Territoires-Conseils, la démarche d'écoute territoriale a pour objectif de produire un regard constructif sur la dynamique des territoires, incitant ainsi les responsables des territoires à prolonger la réflexion localement.

Elle est fondée sur un travail d'échanges entre les acteurs locaux de la transition et un binôme d'enquêteurs aux profils complémentaires, autour de plusieurs séquences : une série d'entretiens en petites réunions avec les représentant-e-s des collectivités, des associations, des instances participatives etc., suivies d'une restitution sur place, permettant de partager une analyse réflexive avec les acteurs du territoire. L'objectif visé par ce dialogue avec les territoires est d'aider à surmonter les difficultés et de faciliter la transition souhaitée.

Conduites dans plusieurs territoires, ces « écoutes » permettent d'esquisser des enseignements transversaux « inter-territoires », produits collectivement par le groupe d'enquêteurs. Parallèlement l'organisation d'échanges entre les territoires concernés vise une montée en compétence pour la conduite de ces transitions.

Il ne s'agit donc pas d'une étude au sens académique ou scientifique, il n'y a pas de protocole d'enquête précis, ni d'échantillonnage ou de bibliographie. Il s'agit d'une réflexion empirique sur les pratiques, dans le souci de produire des éléments d'observation à partager et discuter, dans le cadre d'une démarche orientée vers la réussite des expériences engagées. L'objectif n'est pas de décrire et d'expliquer des situations mais de nourrir des échanges et des dynamiques profitables aux territoires.

Crédits : StockSnap

Synthèse des enseignements

La conduite d'une transition territoriale, qui transforme les modes de vie et l'économie locale, est un processus complexe qui se mène dans la durée, c'est aussi une opportunité pour revitaliser le territoire.

Mobiliser toutes les forces vives pour opérer cette transformation profonde demande d'avancer progressivement en expérimentant.

En embrassant les écoutes cumulées sur la saison 1 et la saison 2 dans quatorze territoires qui ont pour la plupart une expérience déjà longue de transition, cette saison 2 conforte les 10 enseignements de la saison 1. En complément, pour cette nouvelle édition, nous avons choisi de mettre en relief les voies d'approfondissement de la démarche, conditions de sa poursuite dans les périodes d'incertitudes (modification du périmètre du territoire, renouvellement des élus, rupture des financements externes) et de sa réussite.

La clef de cet approfondissement est l'adhésion et l'implication des acteurs socio-professionnels et des habitants, ainsi que la coopération entre toutes les échelles institutionnelles dans le territoire comme à l'extérieur de celui-ci.

A l'origine l'impulsion peut venir d'un élu, d'un technicien, d'un évènement. Tout l'enjeu pour la solidité de la démarche est dans le cheminement vers une agrégation de cercles de plus en plus larges du portage et du pilotage de la transition : faire en sorte que les élus impliqués soient de plus en plus nombreux, que le thème de la transition soit l'affaire transversale de tou-te-s les technicien-ne-s, que les acteurs socio-économiques mettent leurs compétences au service de cette transformation, que les citoyens participent avec leurs propres initiatives. Avec les 14 écoutes nous disposons de nombreux exemples de cette progression.

De la transition menée dans ces 14 territoires nous avons retenu quelques exemples et principes d'action particulièrement propres à assurer la progression de la démarche.

Nous avons repéré des exemples de coproduction avec les acteurs socio-économiques, des méthodes d'implication des habitants qui peuvent inspirer. Pour ces coproductions une montée en compétences d'animation est nécessaire : certains territoires ont mis en œuvre des formations. L'expérience de la coproduction permet de bâtir progressivement un réseau d'animation qui secondera et soutiendra les élus et techniciens. Cette méthode de travail par approfondissement réticulaire concerne aussi les différentes échelles territoriales : impliquer progressivement l'ensemble des communes d'une intercommunalité, construire des partenariats avec des territoires voisins en matière de mobilité, de construction de filières bois ou alimentaires.

Nous avons remarqué que l'existence de structures dédiées à la transition est un atout pour sa pérennité, un lieu d'accumulation de compétences. La nécessité d'une évaluation collective réflexive annuelle pour progresser est rappelée. Enfin, nous faisons un focus sur l'expérience très novatrice du « mode labo » en Gironde.

La mise en récit de la transition est un fil rouge de la démarche, originel et explicite à Loos en Gohelle, plus progressif ou implicite dans d'autres territoires. Il s'agit d'impliquer les acteurs et habitants à partir de leur vécu en les faisant participer à cette histoire : « *d'où l'on vient..., où l'on va* ».

Ce sont, suggérées par les écoutes de 14 territoires avancés en transition énergétique ou vers un tourisme durable, les pièces d'un puzzle qui permet de conduire une transition solide qui rayonne dans le territoire.

Le cheminement est itératif, les résultats reposent sur la construction progressive d'un consensus avec des outils, de l'animation et un engagement financier.

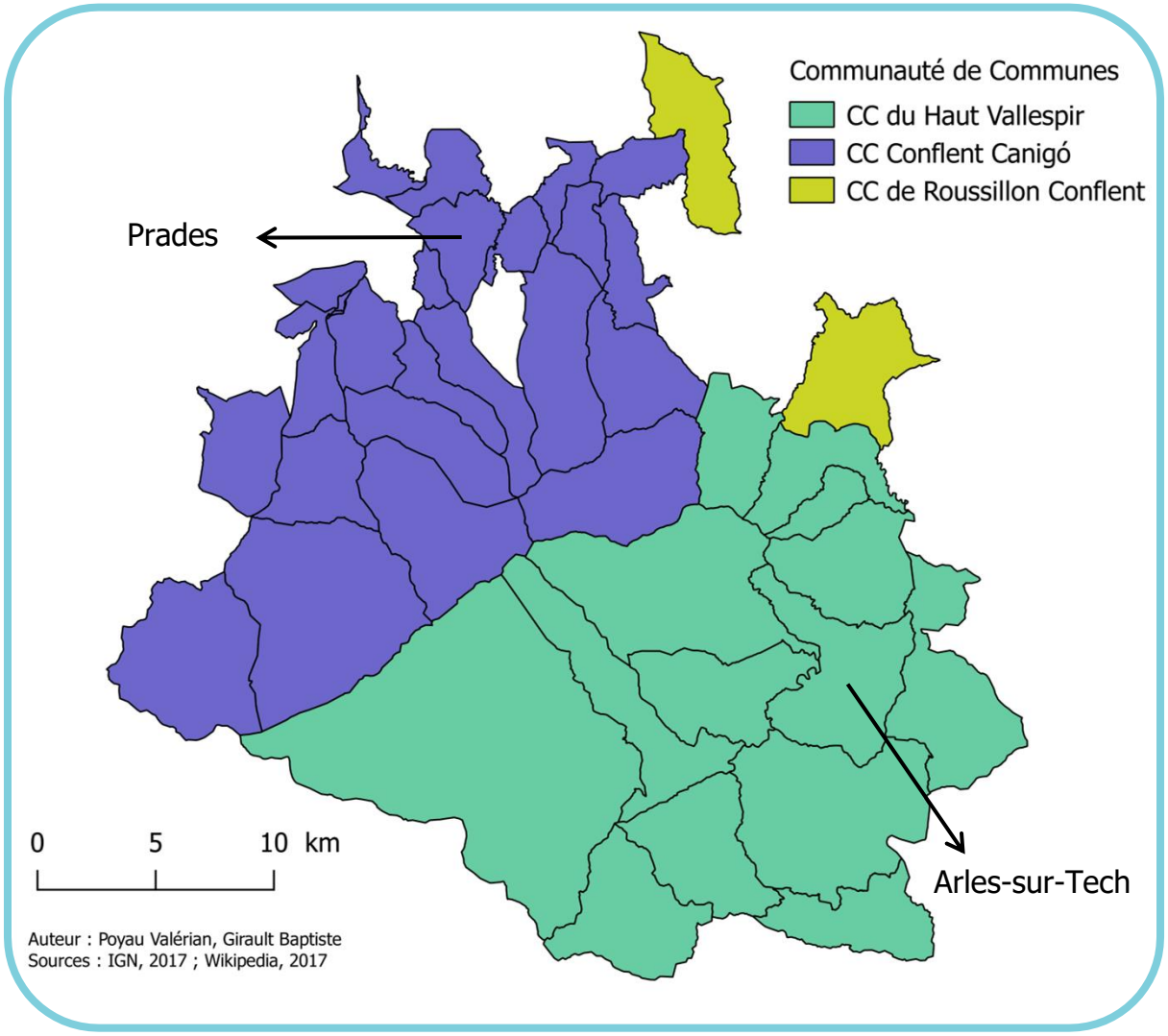
Le détail de ces exemples et enseignements figure en page 78 à la fin de ce livret.

Crédits : Markus Spiske

Le Massif du Canigó, une stratégie touristique de longue date

Depuis le début des années 2000, le Syndicat Mixte Canigó Grand Site poursuit une politique de mise en valeur du patrimoine naturel du Massif du Canigó, en réunissant les communes, non pas dans une logique de vallée mais bien dans une logique de massif.

Périmètre du massif du Canigó labellisé Grand Site de France



Le territoire

Montagne emblématique de la culture catalane, Le Canigó, dans la seconde partie du 20ème siècle, a rencontré l'organisation administrative des territoires, basée sur les communes et les bassins versants.

Un massif, dont les terres sont en grande partie administrées par l'Office National des Forêts à la suite d'importantes inondations en 1940 et d'expropriations au nom de la Restauration des Terrains de Montagnes, et les communes sont davantage tournées vers les vallées et les voies de communication.

Le Canigó a souffert par ailleurs d'une exploitation touristique à la fois peu efficace et très impactante en raison des nuisances des pratiques dominantes (ravinement sur les pistes, piétinement, pollutions atmosphérique, sonore et visuelle).

Deux vallées entourent le massif du Canigó, ce qui rend difficile l'identification du lieu, une zone de passage côté Conflent, sur la vallée de la Têt au nord et un « fond de vallée » côté Haut Vallespir, avec le fleuve le Tech au sud. Cette situation peut sembler paradoxale puisqu'en même temps le Canigó est très connu régionalement en raison de son très fort caractère identitaire, mais aussi nationalement.

Un fort exode rural a marqué le territoire, en raison notamment de la fin d'une activité minière importante au début des années 80, activité qui avait marqué l'identité du territoire et de ses habitants. Aujourd'hui maintenir les jeunes sur le territoire n'est pas chose aisée.

Une démarche territoriale de longue date

La mise en valeur du potentiel touristique du massif a constitué pour ce territoire à la foi un sujet de volontarisme politique (premier syndicat d'aménagement touristique dès 1966) et de discorde en raison des divergences de vue et d'intérêts sur les objectifs.

A partir de la fin des années 1990 une mobilisation collective s'opère autour de la réappropriation du massif, au bénéfice d'un élargissement important des parties prenantes impliquées, de la construction progressive d'une entité géographique « Massif du Canigó » en matière d'action territoriale et de la prise en charge de ce qui est peu à peu perçu comme un bien commun.

La démarche « Canigó Grand Site », formalisé par la constitution du Syndicat Mixte homonyme en 2002 (SMCGS), a dû se faire une place dans un jeu territorial qui s'était auparavant structuré autour de logiques valléennes. Elle a également dû fédérer par-delà des rivalités, des oppositions politiques, et des relations parfois compliquées entre les communes et l'ONF, gestionnaire des terrains expropriés et d'une grande partie du cœur du massif.

Dans ce processus on peut identifier plusieurs phases successives d'intégration territoriale :

- À partir du syndicat de coopération initial autour des questions d'aménagement touristique, constitué des communes supports du massif (le « cœur »), le mouvement s'engage lors de l'Opération Grand Site en 2000 : l'ONF s'associe au processus et surtout, le Conseil Général s'implique politiquement et financièrement. Cette étape se concrétise par la fondation du Syndicat Mixte en 2002. C'est le démarrage d'un processus d'intégration territoriale ;

- Progressivement, un effort est mené pour associer au Syndicat Mixte d'autres communes riveraines, « concernées », pour « faire masse » : c'est la phase d'extension du périmètre de l'OGS à la fin des années 2000. Le label « Grand Site de France » est obtenu en 2012 ;

- La réforme territoriale entraîne l'arrêt du soutien de la région Languedoc-Roussillon aux Pays en 2011. Le Pays Terres Romanes sur lequel s'étend en grande partie le massif du Canigó et le périmètre du Syndicat Mixte, est alors volontairement absorbé par ce dernier. Cette décision permet à une partie de l'équipe d'ingénierie de rester en place et de consolider la mobilisation et le projet autour du Canigó, en l'enrichissant d'une culture du développement local.

Un jeu d'acteurs

La démarche des Opérations Grands Sites au début des années 2000, relayée par la poursuite de la labellisation Grand Site de France, a mobilisé autour du massif les collectivités et certains socioprofessionnels. C'est elle qui est à l'origine de la mise en place d'une gouvernance territoriale, incarnée par le Syndicat Mixte Canigó Grand Site, à la fois sur les plans institutionnel (une structure), politique (un portage) et fonctionnel (des espaces de débat et de préfiguration d'actions).

La pérennité et la montée en puissance de ce projet tiennent d'une part à ses réalisations (voir infra) mais aussi au rôle qu'il a su installer, à la fois fédérateur (par-delà les clivages politiques et socioculturels) et catalyseur. Dans ce processus, l'investissement de quelques personnes clefs, notamment chez les élus de terrain, ainsi que des relais politiques, doivent être soulignés. Ainsi le syndicat occupe aujourd'hui une place bien plus importante dans le jeu territorial qu'au début des années 2000. Auprès des acteurs institutionnels, il est désormais identifié comme un acteur du développement local, qui a notamment pris la suite du Pays Terres Romanes.

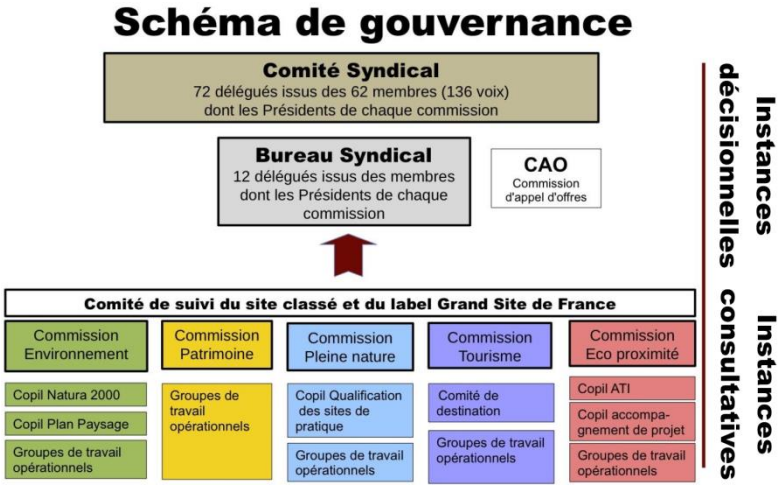
Des changements majeurs sont donc intervenus dans la place qu'il occupe sur le territoire ; il a glissé d'une « *posture de gestionnaire d'espace patrimonial à celle d'animateur d'un projet de territoire* » pour reprendre la formule de son directeur. Ce basculement s'opère durant la période 2012/2013 qui suit le transfert de l'équipe et d'une partie des missions du Pays Terres Romanes vers le Syndicat.

Crédits : SM Canigó Grand Site

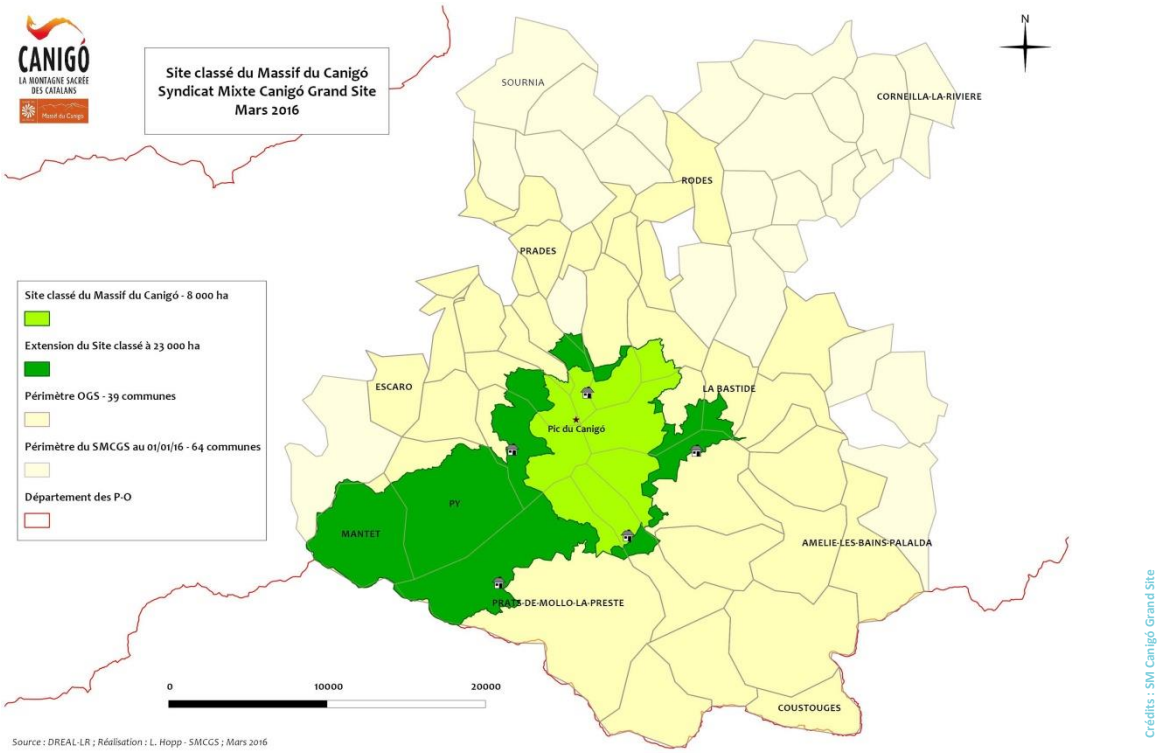
Le « système territorial Canigó » aujourd'hui

Le parrainage du Conseil Départemental a été essentiel tout au long de la structuration et de la montée en force du Syndicat Mixte. L'ancien président du Département, Christian Bourquin était en effet très impliqué, et c'est un de ses directeurs de cabinet qui a pris en charge le Syndicat Mixte au milieu des années 2000. M. Bourquin est resté président du Syndicat pendant douze ans, même s'il n'était pas « l'artificier » de terrain. Au niveau des territoires intermédiaires, le Canigó Grand Site est sécant avec deux autres territoires de projet : le PNR des Pyrénées catalanes à l'Ouest et le Pays Pyrénées Méditerranée au Sud, tous deux porteurs d'un GAL. Les communes restent des parties prenantes fortes.

L'absorption de l'ancien Pays Terres Romanes a profondément remanié le territoire du Canigó. Un groupe important de communes pouvait en effet se retrouver « orphelines », celles qui n'étaient alors pas membres du SM Canigó Grand Site, situées dans le Ribéral en bout de Plaine du Roussillon. Les instances du Syndicat ont alors décidé de les intégrer au périmètre, privilégiant ainsi une forme de continuité et de cohérence territoriale.



Crédits : SM Canigó Grand Site



De fait le territoire « Massif du Canigó » s'organise aujourd'hui de manière radiocentrique autour de 4 échelles, qui correspondent aux grandes étapes de la trajectoire de sa construction :

- Le cœur patrimonial composé du **site classé du massif** du Canigó (étendu en 2013 : 23 212 ha) et des 3 sites Natura 2000 dont le Syndicat est gestionnaire ;
- Le territoire labellisé « Grand Site de France » (39 communes) ;
- Le périmètre d'adhésion des communes au Syndicat Mixte (64 communes) ;
- La destination Canigó (80 communes) formée entre autre par le périmètre du Syndicat et de l'ensemble de la communauté de communes Confent-Canigó.

Le Syndicat Mixte : cheville ouvrière

Les forces du Syndicat Mixte tiennent d'abord dans les réalisations passées. Les premières missions qui avaient justifié la création du Syndicat Mixte, portant sur la restauration environnementale et patrimoniale du massif et la résolution du problème de la circulation motorisée, ont été atteintes avec l'obtention du label Grand Site. Cette première démarche a été une réussite ; le Syndicat reste le dépositaire et le garant de cette mission, assurant la maîtrise d'ouvrage de la gestion du site classé. Par ailleurs elle a crédibilisé la structure aux yeux d'acteurs institutionnels, ce qui a notamment servi par la suite dans les candidatures à des appels d'offre.

L'équipe du Syndicat justement, composée de près de 9 ETP, est polyvalente et donc compétente sur de nombreux thèmes. Elle a réussi à viabiliser le relais « Grand site étendu » après 2012, en entrant dans une dynamique d'ingénierie procédurale, largement couronné de succès puisqu'elle a permis de décrocher pas moins de 10 appels à projets en quelques années. A cette équipe de techniciens s'ajoutent plusieurs élus locaux, très investis (l'image des « gardiens du temple »).

Le Syndicat est salué pour sa capacité à créer du lien et structurer des groupes de travail, notamment par l'intermédiaire de ses commissions thématiques, actuellement au nombre de cinq et ouvertes en direction des socioprofessionnels.

La participation citoyenne : un aspect à consolider

Les habitants connaissent peu le Syndicat Mixte et son action, ce qui crée selon l'équipe elle-même, une certaine confusion. Quinze ans après sa création il y a donc encore un travail de communication à produire pour le Syndicat et la vitrine « Grand Site ».

L'implication habitante est d'abord celle des socioprofessionnels, déjà mobilisés du temps des Pays en fonction des projets qui pouvaient être lancés. En revanche ils n'existaient pas de Conseils de Développement clairement activés. Aujourd'hui les commissions thématiques sont un moyen d'agréger des gens du terrain, de façon régulière, en partant de sujets concrets de mobilisation. L'animation et le dialogue avec le territoire reposent beaucoup sur les groupes de travail mis en place au sein de ces commissions (une vingtaine). Par ailleurs depuis 2016, des chantiers participatifs autour d'activités de restauration patrimoniale se tiennent à l'initiative du SM.

Devenue très performante au niveau de l'ingénierie procédurale, l'équipe a conscience du risque de se couper du « territoire habitant » vécu. Elle cherche donc à se « laisser interpeller » par le territoire, en cultivant les opportunités de lien direct au terrain et aux acteurs.

Crédits : SM Canigó Grand Site

Le voyage à Dignes, ou une formation-développement pour nouer le dialogue et démarrer un réel partenariat

Il fut un temps ou les professionnels des activités de pleine nature (APN) ont eu du mal à travailler avec les élus du territoire. Des professionnels occupés à développer des activités leur permettant de vivre tout au long de l'année, avec la construction de parcours voire d'équipements sur les sites, face aux élus des communes désireux de protéger leurs paysages, malmenés dans les années 70 et 80 par des expériences ayant dénaturés les sites et aux prises avec des réglementations contraignantes.

Le Syndicat Mixte s'est saisi de l'outil proposé par l'ADEPFO (l'Association de développement des Pyrénées par la formation – présente depuis une trentaine d'année sur le territoire du massif pyrénéen) pour organiser un déplacement réunissant élus et professionnels afin de rencontrer les acteurs de la communauté de communes du Pays Dignois dans les Alpes de hautes Provence et échanger avec eux sur l'organisation de leurs activités de pleine nature. Un moment de travail en commun, hors du territoire, avec des temps d'échanges qui se sont aussi déroulés dans le bus qui les transportait et qui a permis aux uns et aux autres de se découvrir et de dépasser des aprioris qui rendaient tout dialogue difficile.

Le moment fondateur pour réfléchir, cette fois-ci en commun, sur des actions à mener de concert même si du côté des professionnels il y a toujours le regret que les politiques n'aillent pas plus vite.

Après la phase de patrimonialisation, comment nourrir une démarche de « Grand projet » ?

Autour de la distinction touristique : construire un « territoire Canigó »

L'activité touristique dans le massif, et les régions du Conflent et Vallespir plus généralement, a longtemps été peu organisée pour favoriser le séjour des visiteurs. L'exploitation du secteur fonctionnait essentiellement sur une logique (classique) de sites (Eus, Villefranche, les abbayes…), structurée en silos, sans vision transversale et donc territoriale. Jusqu'à une période très récente, le territoire du SM (dans son périmètre actuel) était réparti sur pas moins de 17 OTSI (office de tourisme et Syndicat d'initiative).

Le rapprochement du Syndicat et des OTSI sur ce sujet a permis des évolutions significatives. D'abord avec la réalisation de supports et de produits : la mise en place de circuits, fondés sur une lecture patrimoniale (balisage, structuration d'un lien avec les hébergeurs en montagne) et en 2013 la réalisation de la carte de la destination Canigó, un travail inédit qui a permis de projeter une « vision Canigó », une demande des visiteurs mais aussi des prestataires. Cette mise à plat a permis de travailler au croisement des publics touristiques en articulant des offres de différentes natures. Elle a également stimulé la structuration transversale du paysage institutionnel touristique, en amenant le secteur à se coordonner lors de grands événements promotionnels comme le Salon RDV en France organisé par Atout France en 2016.

La démarche de transition s'est donc incarnée :

- Dans la construction d'une gouvernance territoriale, qui a pris corps avec la formalisation d'une entité territoriale (avec un périmètre constitué par agrégation, et non pas de manière défensive) et de questionnements collectifs ;

Crédits : SM Canigó Grand Site

- La pérennisation de lieux, de temps de rencontre, pour faire l'action publique ;
- Depuis peu, la formulation d'un « grand projet » : une vision construite sur un des principaux secteurs socio-économiques, mais qui donne également du sens sur le plan culturel ;
- La recherche d'une attractivité et d'une distinction, aux plus hautes échelles possibles on positionne le Canigó sur la scène européenne (AAP Structuration de Pôles Touristiques Territoriaux (SPôtt) : destination euro-régionale d'excellence).
- Récemment par la reconnaissance « Grand Site Occitanie ».

Les temporalités

Deux échéances de court terme polarisent le travail et les attentes de l'équipe. La première est celle du renouvellement du label Grand Site en 2018. Cette période de révision du label soulève plusieurs questions. Sur la valeur ajoutée du SM, et la nécessité de clarifier son rôle et ses missions. Sur le lien avec les habitants : comment plus les rejoindre et les impliquer ?

La deuxième échéance de court terme c'est l'horizon que s'est donné l'équipe pour faire émerger concrètement le « projet de territoire » autour duquel se noue ce qu'ils appellent le « pacte territorial Canigó ».

Office de Tourisme : encore du travail pour promouvoir la destination Canigó.

La logique de massif s'est heurtée à la logique des vallées. Aujourd'hui ce sont 3 offices intercommunaux (Conflent Canigó, Roussillon-Conflent et Sud Canigó) associé à l'office de station d'Amélie-les-Bains qui assurent la promotion du Canigó en France et à l'étranger avec l'appui de l'Agence départementale du Tourisme et le Comité Régional du Tourisme.

Un schéma d'accueil touristique serait un plus pour mieux maitriser toute l'offre d'hébergement et améliorer les circuits autour du massif permettant ainsi de proposer des séjours plus longs sur le territoire. Cela permettrait encore de développer le travail avec les habitants qui sont les premiers ambassadeurs de leur territoire auprès de leurs familles et de leurs amis.

Crédits : SM Canigó Grand Site

L'offre touristique

Le positionnement sur la gamme des activités de pleine nature (APN) soulève de nombreuses questions. Le potentiel semble considérable, au vu de la diversité des ressources. Mais les professionnels éprouvent des difficultés à consolider un marché local, du fait de l'absence de certains outils clefs. Comment coordonner une offre aujourd'hui dispersée, et donc peu lisible pour développer le tourisme « expérientiel » permettant ainsi d'élargir la saison touristique ?

Le projet de territoire

La mobilisation autour du Canigó, la création du SM, puis le projet de labellisation Grand Site, ont fait reconnaître l'existence d'un nouveau périmètre d'action, qui a également servi à redéfinir le jeu politique à l'occasion du redécoupage des « grands cantons » en 2014 (création d'un canton « massif du Canigó »).

La démarche « Massif du Canigó » a franchi des étapes et su faire évoluer sa nature et son projet, en parvenant à faire bouger des lignes stratégiques indispensables pour pouvoir agir (dans le jeu territorial, dans le paysage et le jeu d'acteurs du tourisme pyrénéen).

Cependant quelques défis se posent :

► Pouvoir fonctionner à 64

Avec les évolutions liées à la réforme territoriale, le territoire a doublé de superficie. Le défi est alors de rassembler autour d'un dessein commun à la fois les « communes supports », les communes riveraines du Canigó et des communes périphériques intégrées suite à la réforme territoriale.

► L'articulation avec les CC

La réflexion porte sur l'articulation du modèle d'adhésion communal (actuellement en place) avec le développement de partenariat pérennes avec les Communautés de Communes sur tous les sujets sur lesquelles elles ont désormais compétences, permettant de garantir l'impact et le niveau de service à l'échelle du territoire.

► Les reconfigurations « post Loi NOTRe »

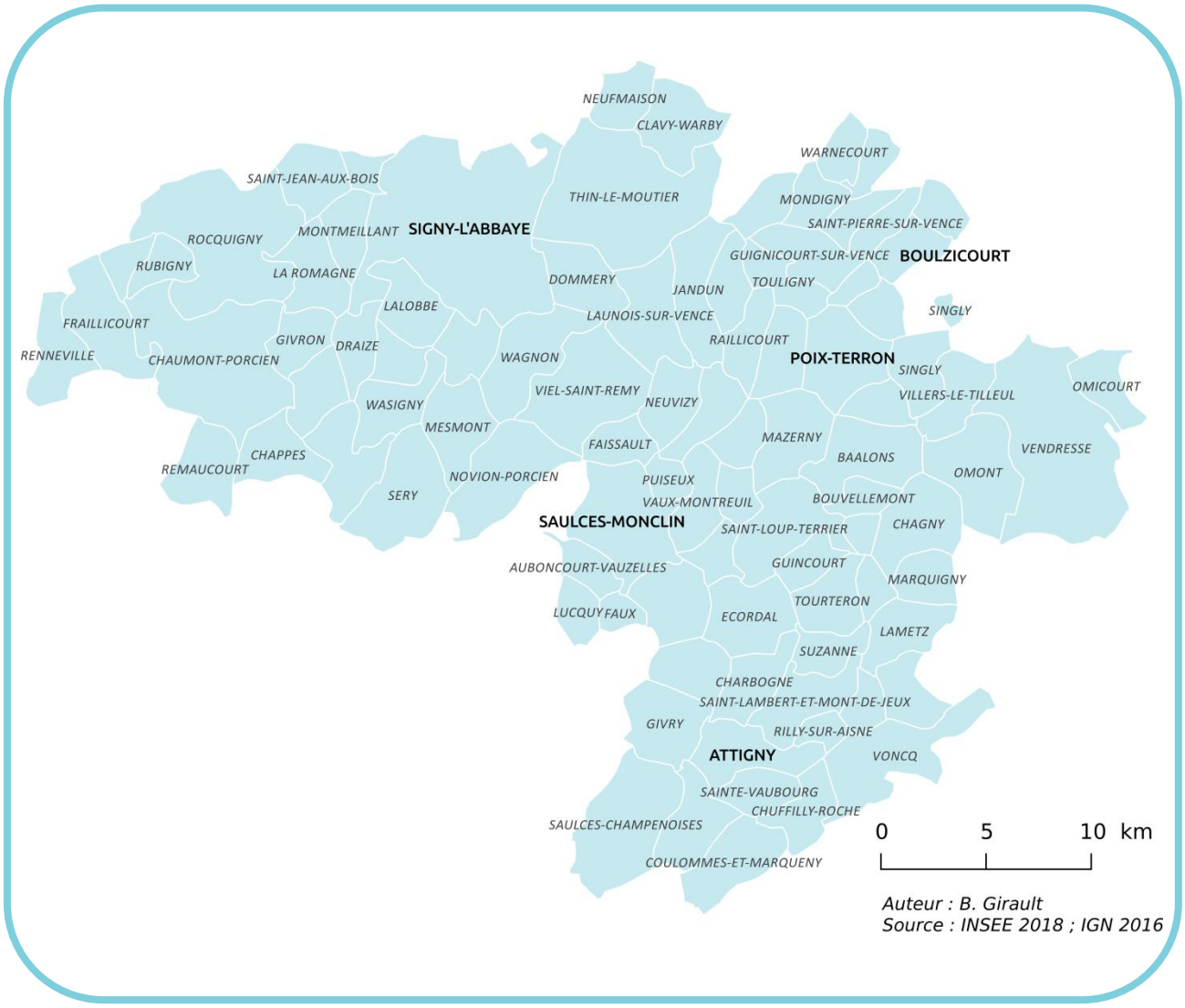
Le territoire a tissé un lien direct avec le Conseil Départemental, au travers du poste de président du SM, d'abord assuré par Christian Bourquin, qui était également Président du Département, puis par Ségolène Neuville, députée. Il sera intéressant dans les années à venir, de suivre l'adaptation du syndicat face à la montée en puissance du bloc Région / Communauté de Communes...

Écoute territoriale réalisée par Jean Maillet et Johan Milian pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en novembre 2016.

Les Crêtes Préardennaises, un territoire rural très soudé autour de la transition

Parce qu'ils travaillent le terrain depuis plus de 20 ans, les acteurs des Crêtes Préardennaises ont su mettre en mouvement l'ensemble des « énergies positives ».

Périmètre de la Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises



Un territoire rural dynamique et soudé

« La CC des Crêtes Préardennaises est un vrai territoire rural… On sent un attachement au terroir et une volonté de saisir toutes les occasions pour développer le territoire. Chez nous, pas de personnes politiques politicard,. pas de tension politique : on a laissé les casquettes politiques au placard. » Ainsi s'exprime Bernard Blaimont Président de la Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises (CC CPA)

La CC s'étend sur 1014 km², elle est représentative du département des Ardennes, par la variété de ses paysages. Les forêts et le bocage occupent une partie du territoire. Les activités agricoles sont variées, grandes cultures, polyculture-élevage, vergers. Au cours des 30 dernières années on a assisté à une désindustrialisation du territoire avec la fermeture de petites unités industrielles. Il en subsiste quelques-unes utilisant les ressources locales : une tuilerie, un moulin à couleurs, une usine d'eau, qui représentent un patrimoine à préserver.

Le territoire est bordé au nord par l'agglomération de Sedan-Charleville Mézières, au sud par celle de Rethel et un peu plus loin celle de Reims. Il est doté d'une bonne desserte, traversé par l'autoroute A34 et un axe ferroviaire (Charleville-Mézières / Rethel / Reims) redynamisé notamment grâce à la réouverture de la gare de Poix-Terron, obtenue de haute lutte par les élus et acteurs locaux.

20 000 habitants vivent sur ce vaste territoire. Les communes proches des deux pôles urbains connaissent une démographie dynamique liée à l'accessibilité du foncier, l'attrait des paysages et de la quiétude rurale pour une population qui, majoritairement, travaille à la ville voisine.

20 ans d'animation locale et de stabilité institutionnelle

Créée en 1996 dans le prolongement d'une association des cantons préexistante, la CC bénéficie jusqu'ici d'une stabilité institutionnelle de plus de 20 ans, qui a été réaffirmé par le préfet dans le schéma départemental de coopération intercommunale en mars 2016. La Communauté de Communes qui regroupe 94 communes réparties en 7 secteurs (les anciens cantons) a vu sa dynamique amplifiée de manière durable lors du lancement de la démarche pays (reconnaissance en pays en 2002).

« Diverses initiatives ont créé un microclimat favorable, dès le début de l'interco, nous explique Christel Sauvage, actuelle directrice de l'Agence Locale de l'Energie (ALE 08) et actrice historique du territoire, *mais c'est surtout à partir de 1999 et la loi Voynet, que se renforce cette dynamique avec le processus de création du pays. »* Une chargée de mission mobilise un élu du territoire pour accepter l'idée d'une formation action : « *on n'a rien à perdre, on essaye…* ». Cette formation à la démarche participative, avec l'appui de l'association nationale ADES, lance la dynamique. Un diagnostic est réalisé avec des étudiants, un travail de terrain sur le projet est animé par l'ADES, tel un terreau, avec une méthode qui fait venir des gens, révèle des initiatives, des personnes, permet la création d'associations. « *Le secret du lancement de cette dynamique ?* » s'interroge la directrice de l'ALE, « ***Une liberté de parole, un fonctionnement très horizontal et un bon mélange élus-techniciens*** ».

Ce territoire devient alors précurseur dans de nombreux domaines : élaboration de la Charte de Développement dès 2002, d'une Charte Forestière de Territoire en 2004, du premier programme LEADER des Ardennes ou encore d'un Plan Climat Énergie Territorial volontaire (PCET) en 2013. Avec un affichage fort des élus et des habitants de relever le défi de la ruralité, menacée de dévitalisation par la fuite des emplois.

Pour ses 20 ans, la CC a organisé le 17 septembre 2016 un grand évènement avec des stands et animations dans un ancien relais de poste. Il a été précédé de mois d'animations thématiques (ex : le mois de l'enfance). Tout le travail de préparation a cimenté la cohésion entre élus et techniciens.

Parmi les stands on pouvait voir une frise de l'histoire du territoire et la présentation des associations. La fête a donné lieu à l'édition d'une étiquette de bière spécifique. Cela a été un vrai succès : 1 600 personnes venues à la fête, sur un territoire de 20 000 habitants !

Ainsi la CC conduit-elle depuis 20 ans une transition inclusive. En présentant quelques-unes des réalisations nous proposons de repérer les facteurs clé de réussite.

Partage du projet et partage des retombées : exemple avec le développement de l'éolien

L'arrivée des développeurs dans le territoire, attirés par la conjonction de vents et de paysages favorables, dans un territoire peu habité, a été un déclencheur pour l'éolien. Pour éviter la concurrence entre communes, et maîtriser les implantations, la CC élabore, à une époque où cela n'est pas obligatoire pour elle, un 1er schéma directeur éolien et met au point les modalités de répartition des retombées économiques sur le territoire.
Ainsi les recettes des parcs éoliens privés sont pour une part mutualisées pour financer

L'ALE 08 :
Levier de développement de la production d'énergie, apporteur d'idées pour le territoire.

L'Agence Locale de maîtrise de l'Énergie, ALE 08, née sur ce territoire en 2002, rayonne sur tout le département. C'est un outil précieux pour la transition énergétique.

Financée par l'Europe, l'ADEME, la Région et le Département, elle est basée à Attigny, dans des locaux achetés et rénovés par la CC. L'agence est l'appui technique pour les programmes de transition énergétique de la CC. Elle fournit une expertise et des conseils dans tous les domaines de la transition énergétique. L'ALE 08 est aussi le siège du point info-énergie depuis 2002.

Ainsi a-t-elle participé à la création d'une SCIC regroupant 32 collectivités « Enercoop Ardennes Champagne » créée pour que le territoire mène ses propres opérations énergétiques et pour que les retombées restent sur le territoire. La SCIC produit de la chaleur et de l'énergie renouvelable. Elle commercialise aussi l'offre d'électricité verte Enercoop. L'ALE 08 a aussi contribué à la création d'un parc éolien citoyen sur le territoire. Il est géré par la SAS d'exploitation « Les ailes des crêtes ». Le financement des parcs est assuré par la SCIC, qui agit comme un fonds d'investissement partagé, détenu par 1/3 habitants, 1/3 Enercoop, 1/3 souscrits pour les enfants (actuellement 300 enfants avec une éolienne qui est celle des enfants). Cette souscription citoyenne a nécessité un gros travail d'animation de 3 ans.

L'ALE a aussi appuyé et accompagné la création de 2 sites photovoltaïques en production, la méthanisation, et la structuration de la filière bois-énergie à partir de 2004 (24 chaufferies, plateforme d'approvisionnement bois déchiqueté). Une future unité de méthanisation est à cheval sur les Crêtes et un territoire voisin, les agriculteurs de ces deux territoires y participent.

d'autres projets liés à la transition, et pour une part (150 000€/an) redistribuées aux communes au prorata du nombre d'habitants sur la base de projets d'investissements sans conditionnalité particulière. C'est une des forces de la CC : saisir les opportunités et faire en sorte que les retombées soient partagées. Ces retombées économiques ont permis à la fois d'être un ciment, de créer du commun, et d'alimenter concrètement le moteur de la dynamique.

Les réalisations concrètes renforcent l'adhésion à la dynamique de transition : exemple de la politique de l'habitat

En matière de transition énergétique et de retombées économiques et sociales pour le territoire -deux éléments indissociables pour les pilotes des projets - de nombreux résultats ont été engrangés ou sont en passe de l'être. Parmi eux, la Rénovation thermique des bâtiments et logements pour les communes et les particuliers avec l'appui de l'ALE 08 en est une belle illustration :

- Dès 2004, les Opérations Programmées d'Amélioration Thermique des Bâtiments menées par l'ADEME et le ministère de l'équipement sont gérées directement par la CC. D'autres OPAH ont suivi ;
- Financement par la CC de thermiciens, pour l'opération programmée de rénovation de l'habitat ;

Crédits : CC des Crêtes Préardennaises

- Prévention de la précarité énergétique par un programme « habiter mieux » qui a permis la rénovation de logements de publics modestes ;
- Développement d'une filière d'écoconstruction avec un réseau d'artisans.

Les résultats parlent d'eux-mêmes :

- 1 730 logements dont 88 logements communaux aidés ;
- Construction de 2 maisons bio climatiques à ossature bois avec performance énergétique exemplaire ;
- Un bâtiment HQE (Office de Tourisme) ;
- un programme d'amélioration du mode de chauffage dans le parc de logements de la communauté de communes est en cours, etc.
- Les Plans Climat Énergie Communaux (PCEC) proposent une déclinaison du PCET, avec l'aide du conseil en énergie partagée de l'ALE 08. Deux conseillers se partagent le territoire et font un examen de tous les documents financiers qui attestent des consommations d'énergies et font le point à la recherche d'économies et de moindres consommations. Il y a derrière ces PCEC du «donnant-donnant» avec les communes : elles acceptent de mener un diagnostic de leurs bâtiments communaux, de l'éclairage public, puis de faire, grâce aux travaux, des économies d'énergie, et ainsi elles bénéficient de l'enveloppe d'aide à la rénovation. En novembre 2016, 25 communes du territoire ont un PCEC.

Pour exemple, Ecordal a vu la création d'une chaufferie bois (qui fournit en réseau de chaleur l'école, la mairie, la salle des fêtes, et 3 logements), la pose de fenêtres isolantes dans l'école et de volets roulants dans d'autres bâtiments publics.

Une dynamique adossée à des programmes de transition

Depuis 20 ans la communauté de communes des Crêtes souscrit à des programmes… Ainsi, aujourd'hui, mène-t-elle en parallèle une grande quantité de programmes différents qui, de fait, participent à la transition :

- Programmes LEADER : la première phase concernait la période 2007 2013. La deuxième programmation couvre 2016-2020 ;
- Le Plan Climat de 2013 va devenir un PCAET, le plan d'action 2017-2020 est en cours d'élaboration ;
- La démarche Citergie, méthode de progression en 4 étapes de l'ADEME avec un label accordé sur 4 ans et un audit régulier. La CC était candidate en avril 2017 pour obtenir le niveau «cap Citergie» (diagnostic fait). Cette méthode permet d'alimenter le nouveau plan climat (PCAET) ;
- TEPCV a permis l'octroi en mai 2015 d'un financement de 500K€ + la signature d'un avenant début 2017 de crédits d'investissement supplémentaires + des C.E.E. ;
- TEPOS (Territoires à Energie Positive) : la CC siège au Conseil d'administration de ce réseau national des bonnes pratiques
- Clim'Agri (ADEME) : appui méthodologique à l'évolution de l'agriculture en vue de la préservation du climat. Le diagnostic a été réalisé, les scenarios sont en cours d'étude ;
- Un Contrat Enfance Jeunesse signé fin 2016, jusque 2018 ;
- Un contrat local de Santé (CLS) a aussi été élaboré en 2016 et se déroulera sur 5 ans.

Ces programmes convergents, apportent de l'appui méthodologique, des moyens de financer des projets, mais aussi de l'expertise extérieure et des échanges de bonnes pratiques. Remarquons une double sagesse de la CC : d'une part, seul un poste de chargé de mission sur 13 est financé par des programmes, d'autre part ces programmes alimentent la dynamique de projets, mais la CC garde le contrôle du projet de territoire.

Co-construire avec les habitants et les communes : l'exemple du projet de centrale photovoltaïque villageoise

Les pilotes des projets ont en permanence le souci d'associer tous les acteurs du territoire à leur élaboration, leur réalisation et leur suivi : les techniciens, l'ensemble des élus du territoire, les habitants. C'est une des clés de la réussite des Crêtes.

« *Tous les projets sont montés de manière participative : on a un fond de 150 personnes impliquées. Il faut le renouveler en permanence, valoriser leur action, par exemple dans le journal « les lignes de crêtes », leur apporter du concret…* »

Ainsi, suite à un repérage par l'ALE d'un projet original reproductible dans les Crêtes, le territoire souhaite-t-il implanter des centrales photovoltaïques villageoises. Les acteurs du projet sont accompagnés par la CC, ALE 08 et Enercoop. Une étude en vue de la création d'une telle centrale est en cours à Signy l'Abbaye, secteur de 10 communes qui s'est montré prêt à être pionnier sur le projet. Il s'agit de trouver des propriétaires qui vont mettre à disposition leur toiture, avec, à la clé, une petite rémunération de 1 € par an et par m².

Deux réunions publiques ont permis d'attirer chacune 25 personnes. Les premiers volontaires pour mettre à disposition leur toit ont pu ainsi être trouvés et plusieurs groupes de travail mis en place : un groupe «statuts» (dans lequel s'est investi un clerc de notaire), un groupe «toitures» (dans lequel un enseignant en lycée technique spécialisé en EnR

Crédits : CC des Crêtes Préardennaises

apporte un appui précieux), et un groupe «communication».

Pour démarrer la centrale il faut au minimum 500m2 de panneaux, chaque toiture ne pouvant dépasser 9kwcrête soit 75m2. Avec la dynamique lancée, les volontaires de la commune de Signy apportent déjà, à eux seuls, le minimum requis. Les études techniques vont pouvoir démarrer.

L'idée est de faire une première expérience sur ce secteur des Crêtes, et l'étendre ensuite à d'autres secteurs candidats (Poix-Terron par exemple). La mise en fonctionnement de la centrale de Signy est réalisable en 2018. L'expérience de l'ALE et de la CC a permis que ce projet voit le jour en peu de temps.

Dans cet exemple on retrouve les ingrédients typiques des Crêtes : participation habitante, implication d'élus, promesse de partage des retombées, appuis techniques des structures locales.

L'ESS structurante pour le développement des projets : exemple de la filière bio

La mobilisation citoyenne jointe aux choix politiques communautaires a permis la création d'associations, de SCIC ou de coopératives qui rayonnent sur l'ensemble des Crêtes. Toutes ces structures, soutenues dans leur création ou leur développement par la CC, contribuent aujourd'hui à nourrir et renouveler la dynamique de transition. Dans l'exemple présenté ici, ce sont toute une série de structures de l'ESS qui vont nourrir un projet structurant de filière Bio.

« L'école du bio » a été créée en 2012, sous l'impulsion d'une militante du territoire, Anne SIMON avec l'objectif de développer une activité en filière, en se démarquant des traiteurs classiques. Ce traiteur bio fournit des repas à partir d'ingrédients livrés par des maraîchers bio du territoire, en entreprises d'insertion, « Espace environnement 08» et par la coopérative bio de Champagne Ardenne. Seule la viande n'est pas forcément bio, mais locale.

L'école du Bio fournit des plateaux repas à des particuliers et des institutions, via l'ADMR pour les personnes âgées, et Famille Rurales depuis janvier 2017, pour les repas de 3 crèches du territoire. Elle construit ainsi progressivement une filière locale de transformation. Elle a absorbé en 2016 «pain et chocolat », une association d'insertion créée en 2005, et poursuit ainsi aussi un beau projet d'insertion de personnes.

À noter également l'existence d'une autre association, le « Comptoir paysan », qui anime un service de commandes en ligne de produits locaux livrés sur les marchés.

Ce sont donc au total 8 structures de l'ESS qui, autour d'un porteur de projets, participent à la structuration d'une filière.

Un PCAET ambitieux

Des réalisations concrètes telles que la filière d'alimentation des cantines en bio et local, la filière bois énergie, la centrale villageoise photovoltaïque, les parcs éoliens citoyens, permettent d'afficher des objectifs ambitieux dans le plan climat pour 2020 : +20% d'économies d'énergie (par rapport à 2013). 20% de réduction des émissions de gaz à effet de serre, couverture à 100% des besoins par les énergies renouvelables. Les Crêtes Préardennaises comptent ainsi parmi les territoires TEPOS (Territoires à énergie positive).

Les orientations du PCAET des Crêtes ont été définies pour la période 2013-20, elles ont donné lieu à un plan d'action pour 2013-2016. Un nouveau plan d'action 2017-2020 est en cours d'élaboration et se déclinera en plan annuel.

Des questions sont sur la table : comment travailler avec les agriculteurs ? Comment aborder le volet mobilité ? Pour les énergies renouvelables les possibilités de nouvelles implantations éoliennes sont limitées, se tourner vers des unités de méthanisation plus petites ? Il y a aussi des recherches sur la géothermie et l'énergie micro hydraulique.

Le projet de territoire : un récit commun

La plupart des programmes auxquels adhère ou répond la CC supposent de construire un projet. Ainsi LEADER dans sa deuxième programmation 2016-2020 a-t-il été coconstruit réellement avec les habitants. La concertation citoyenne a duré 4 mois à raison de 2 réunions par semaine regroupant le plus souvent autour de 40 personnes. 5 groupes ont travaillé avec les habitants dans une démarche progressive allant de l'état des lieux aux propositions. Ils avaient pour thème : le patrimoine, mieux vivre ensemble sur les Crêtes, énergies renouvelables et locales, aménagement du territoire, une économie locale et innovante.

Le chapeau du projet est « territoire à énergies positives », le pluriel associant à la transition énergétique, les énergies humaines mises au service du territoire.

Cette concertation qui a bien fonctionné avec les habitants a peu impliqué d'élus. Comment faire pour impliquer les élus dans ces projets, et qu'ils acquièrent une vision d'ensemble ? Relancer une démarche de projet aurait été contre performante, car le travail a été fait. L'enjeu était plutôt de favoriser l'appropriation du projet par les élus dans un projet communautaire reliant ces programmes avec les compétences traditionnelles de la CC.

Une animation spécifique du bureau communautaire a permis aux élus de rédiger une sorte de feuille de route communautaire rappelant les fondamentaux de la CC, le lien entre programmes et compétences de la CC, mettant bien la transition écologique au cœur du projet, et pointant la nécessité de réinvestir l'organisation entre élus, pour nourrir la dynamique au niveau des élus. On arrive à un document qui décline les programmes et actions en 4 défis :

1. Créer de la richesse à partir de nos ressources.
2. Viser l'excellence environnementale dans les différents chantiers et projets.
3. Développer les solidarités
4. Renforcer la cohérence territoriale

Une gouvernance inclusive

La réussite et la poursuite de la dynamique de projet de la CC doivent beaucoup au souci continu d'embarquer l'ensemble des forces vives du territoire.

Approfondir le travail avec les élus

Le président Bernard Blaimont le répète à l'envi : « *Notre territoire est au service de ses 94 communes. Avec ses équipes la CC soutient leurs projets. Les orientations stratégiques sont débattues bien en amont de la prise de décision dans les 7 commissions de secteur* ».

Il y a un souci permanent d'associer l'ensemble des élus de la Communauté de Communes. La représentation géographique en 7 secteurs, qui sont les anciens cantons, joue un rôle essentiel. En effet les 94 communes comptent près de 1000 élus municipaux et la Communauté de Communes 111 délégués communautaires.

Avant chaque conseil de communauté, il y a 7 réunions de secteurs avec le Vice-Président et les délégués communautaires du secteur. Ces réunions tournent dans les communes de chaque secteur et les conseillers municipaux de la commune accueillante sont invités.

Les dossiers du conseil de communauté y sont présentés. *« Ce fonctionnement de secteur permet de débroussailler les dossiers, de comprendre les choix avant le passage en Conseil Communautaire qui délibère*, ajoute le président. *C'est aussi un outil qui permet de mobiliser les élus sur des projets (cf. l'implantation du CFA à Poix Terron, concurrent de Sedan). C'est aussi un lieu de débat, de dialogue. Quand il y a des positions différentes dans les secteurs ça se régule en Conseil ou en bureau Communautaire* ».

Il y a un bureau de la CC chaque mois (3 membres de chaque

secteur dans le bureau), une réunion de commission de secteur et 1 conseil communautaire par trimestre. Les vice-présidents de la CC, représentant chacun un secteur, se réunissent avec le président tous les lundis.
Depuis le début de l'année 2017 une lettre électronique mensuelle aux élus municipaux, qui compte 261 destinataires début avril (mais a vocation à augmenter), complète leur information et facilite leur adhésion aux projets de la CC.

Impliquer la société civile

Conseil de développement, GAL, comité stratégique, délégués du projet de territoire, la CC a un souci permanent de mobilisation de la société civile ; elle apprend de l'expérience et fait évoluer les moyens et instances de concertation afin d'accroître leur efficacité.
Reconnu Pays depuis 2002, le territoire dispose officiellement d'un conseil de développement. Constitué en « association pour le développement du pays » et très dynamique dans ses débuts, il s'est essoufflé avec le temps. Avec le programme LEADER, le territoire qui a vu une belle mobilisation citoyenne autour du montage du projet, s'est doté d'un Groupe d'Action Locale composé de 22 membres à parité entre société civile et élus. Il est aujourd'hui présidé par un membre du bureau de la CC. La dynamique autour du GAL LEADER a sans doute vu migrer les forces vives de l'association pour le pays (qui a été longtemps l'association support du conseil de développement du pays) vers le GAL.
Soucieuse de respecter la loi, la CC vient de remettre en place un Conseil de développement. Elle a lancé un appel à volontaires dans la lettre intercommunale (les lignes des crêtes) et a pu ainsi, en mobilisant à la fois les personnes investies dans différents projets de l'interco et les nouveaux volontaires, constituer un nouveau conseil de développement.
La CC mobilise également 250 personnes investies dans des projets pour faire des propositions sur chacun des quatre défis du projet de territoire. Début avril la concertation a été engagée sur le premier défi : « créer de la richesse à partir de nos ressources », avec trois chantiers : soutenir l'économie locale, faire du tourisme un vecteur de développement économique, maintenir et promouvoir l'activité agricole. Chaque mois un défi est envoyé à validation.

Piloter le projet

Au plan technique comme au plan politique, le pilotage de la CC est réparti ainsi : Le président Bernard Blaimont et le directeur François Squevin, assurent la cohésion et le bon fonctionnement de la CC.
La dynamique autour du projet de territoire est portée au plan politique par un Vice-président dédié, Jean Marie Oudart, agriculteur engagé dans l'agroécologie, et au plan technique, une directrice adjointe, Nadia Djemouai, à la tête du service développement de la Communauté de Communes. Avec l'ALE en soutien, ce duo est à l'affût des appels à projets susceptibles de renforcer la dynamique et coordonne les projets.

Crédits : CC des Crêtes Préardennaises

Points de réflexion pour l'approfondissement de la démarche et de la gouvernance

Le dynamisme, l'intelligence et la capacité d'autocritique du territoire des Crêtes ont été le moteur des réussites décrites ci-dessus. Nous proposons ci-après quelques pistes d'approfondissement, évoquées d'ailleurs lors de notre visite.

Mettre de la transversalité dans le fonctionnement

La communauté de communes s'est engagée dans la démarche Citergie de l'ADEME, qui apporte un appui méthodologique avec l'idée de gagner en performance sur la transition par un travail plus en transversalité tant pour les élus que pour les techniciens. Mais cette méthode est conçue pour des équipes de grosses collectivités urbaines *« En milieu rural … C'est difficile… Il faut adapter la méthode »* précise Jean Marie Oudart.

Aujourd'hui chaque programme a son comité de pilotage. Ainsi, en plus du GAL, un comité stratégique pour le programme TEPCV a-t-il été mis en place par exemple. La CC prévoit de renforcer la transversalité en regroupant les instances de pilotage. Un comité de pilotage de la transition énergétique unique reprendrait les différents comités de pilotage liés aux projets/labels/programmes relevant de cet objectif.

Et pourquoi pas transformer le projet du GAL en marque de fabrique transversale **« territoire à énergieS positiveS »**.

Cette recherche de plus de transversalité reste un beau challenge à relever pour gagner en profondeur et efficacité de la transition.

Assurer l'inclusion de tous, à commencer par les élus municipaux

Concernant l'implication des élus locaux, Nadia Djemouai souligne : *« Il y a eu un point très positif à la fête des 20 ans des Crêtes : 50 % des élus communautaires sont venus et ont marqué leur admiration pour le travail fourni. »* La CC souhaite approfondir cette implication des élus locaux dans la dynamique de territoire, et se pose des questions. *« Les délégués communautaires n'expliquent pas toujours ce qui se passe à la CC devant leur conseil municipal. Comment faire pour que les élus de base aient une meilleure information et se sentent plus impliqués? »* Parmi les pistes possibles citons la participation plus forte des élus communaux aux commissions de secteur, la formation des délégués communautaires pour retranscrire en conseil municipal ce qui se passe au niveau communautaire, la constitution d'un réseau de référants municipaux de la transition qui serait animé comme un réseau : relai de l'information sur les questions énergétiques de la commune vers la CC et inversement dans le cadre du plan climat, ces personnes pourraient nourrir la newsletter aux élus avec le geste DD.

De même est-il question de revoir le fonctionnement des réunions de secteur pour leur permettre d'être plus participatives mais aussi plus porteuses du projet de transition écologique : *« La réunion de secteur c'est tout de*

Crédits : CC des Crêtes Préardennaises

même plutôt descendant : on travaille à rendre les débats et les décisions plus partagées, par exemple le souhait de débattre sur les financements de la CC aux associations, c'est vraiment aller vers la co-construction des projets… De même doit-on se poser la question de l'éco-conditionnalité des aides apportées aux communes… ? *Mais tout cela reste un chemin … »*

Tisser des liens avec les voisins, notamment urbains

La CC consacre une belle énergie à la construction et à l'entretien de la solidarité dans le territoire, pour un réel bénéfice. Néanmoins les évolutions en cours incitent à regarder au-delà des frontières du territoire. Le territoire est plus que jamais interdépendant avec ses voisins (emplois, transports, services…). Une partie des habitants a, de fait, une double identité, rurale par sa résidence et urbaine par son activité professionnelle.

Ces ouvertures peuvent être une chance pour le territoire. A ne pas les anticiper, la CC pourrait à terme y perdre des atouts de développement, voire son existence même, en imaginant de possibles nouveaux regroupements institutionnels à l'avenir.

Construire des partenariats sur la base de la complémentarité entre zones rurales et agglomérations voisines pourrait s'avérer bénéfique pour le développement du territoire et pour la transition écologique : organisation de circuits courts d'approvisionnement, boucles d'économie circulaire, de modes de déplacement doux, échanges culturels et d'expertises, construction d'infrastructures énergétiques décentralisées… Les populations qui vivent à la frange, pourraient fournir des propositions et les réseaux de l'économie sociale et solidaire pourraient être un point d'appui pour trouver des pistes de développement.

A l'heure où des contrats de réciprocités commencent à être signés en France entre des agglomérations et leurs territoires voisins plus ruraux, les Crêtes Préardennaises auraient une véritable carte à jouer en matière de développement tant économique que de services rendus à la population du territoire.

Une conclusion ?

Parce qu'ils labourent depuis plus de 20 ans un territoire qui connaît une belle stabilité institutionnelle sur la même durée, les acteurs des Crêtes Préardennaises ont su mettre en mouvement l'ensemble des «énergies positives». Ils ont utilisé des recettes simples mais qui font leurs preuves : être à l'écoute de la population, en leur donnant des espaces d'expression, les associer à un projet de territoire, accompagner les porteurs de projet, travailler entre élus au-delà des appartenances partisanes, réfléchir et mettre en œuvre des règles de partage des retombées financières, se doter d'une équipe d'animateurs, de chargés de mission généralistes ou techniques, au service du projet, saisir les opportunités financières et les programmes qui aident à avancer, et continuer à se remettre en cause, en accueillant des personnes extérieures qui peuvent pointer telle ou telle amélioration possible…

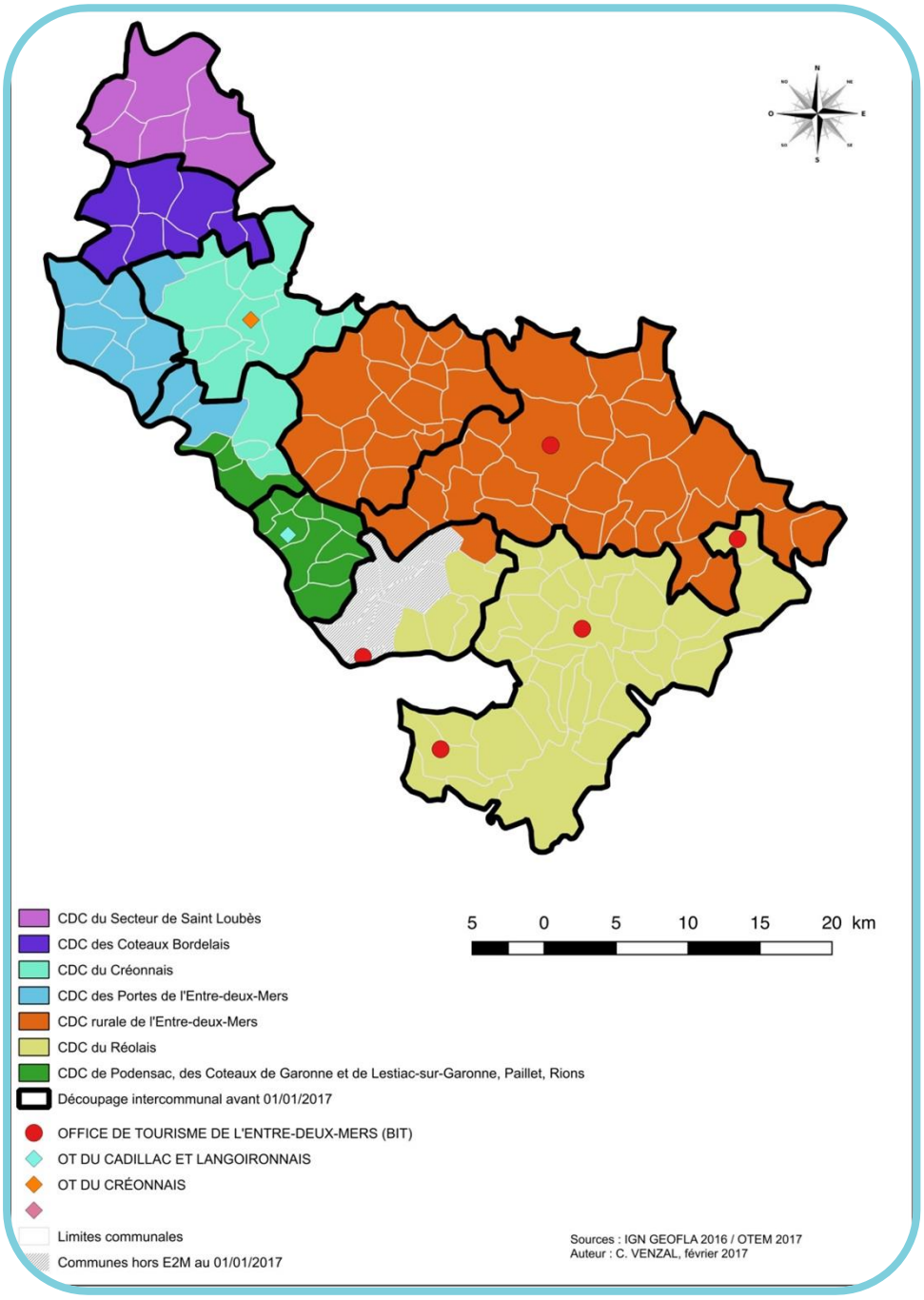
C'est tout cela qui fabrique un territoire à énergieS positiveS !

Ecoute territoriale réalisée par Cécile de Blic et Catherine Lapierre pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en novembre 2016.

L'Entre-deux-Mers, une organisation touristique en avance de 20 ans

La structuration touristique de longue date de l'Entre-deux-Mers donne à voir une forte synergie entre les différents acteurs et la volonté de faire de ce territoire le théâtre d'un tourisme durable.

Périmètre couvert par l'action de l'Office de Tourisme de l'Entre-deux-Mers



Le territoire

L'Entre-deux-Mers (E2M) est un territoire délimité par la Garonne au sud, la Dordogne au nord, et une ligne Sainte-Foy-la-Grande La Réole à l'Est. Entre-deux-Mers signifie en latin "inter duo maria" ("entre deux rivières remontées par la marée"). Cette région géographique est le plus vaste territoire d'appellations d'origine contrôlées viticoles du département de la Gironde : 85% des vins de Bordeaux y sont produits. L'Entre-deux-Mers comptabilise ainsi une quinzaine d'AOC gérées par sept syndicats viticoles (Organismes de Défense et de Gestion).

Ce territoire est aussi connu pour ses bastides-marchés et ses abbayes citées par des écrivains plus ou moins célèbres. Le géographe Guy Di Méo souligne ce point dans ses analyses en indiquant que « quelques traits historiques majeurs ont contribué à singulariser un territoire de l'Entre-Deux-Mers, à jeter les bases d'une instance géographique et d'une idéologie territoriale au cours des siècles passés. »[1]

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

L'analyse du territoire montre une présence forte des vignobles sur la partie centrale de l'Entre-eux-Mers. Les terres agricoles se localisent plus sur l'est du territoire. Et l'urbanisation est surtout présente à la périphérie de l'agglomération bordelaise. La problématique de la périurbanisation a été mentionnée par les acteurs rencontrés sur la commune de Quinsac. La partie sud se trouve trop éloignée des axes principaux de circulation pour pouvoir attirer des bordelais souhaitant s'installer à la campagne. Le maire de Sauveterre de Guyenne nous a indiqué qu'environ 80% de la population de sa commune vivent et travaillent sur le territoire.

Pour compléter cette rapide présentation, on citera le travail d'Yves RAIBAUD qui indique dans son introduction que « l'Entre-deux-Mers, située entre Dordogne et Garonne, a subi dans le dernier quart du XXe siècle les effets conjugués de la disparition du monde rural agricole et de l'étalement de la métropole bordelaise. »[2]. En traversant rapidement ce territoire, on constate que les sites sont relativement éloignés les uns des autres. Toutefois, on peut ressentir, sur cet espace, une cohérence territoriale de mise en valeur de la culture, du patrimoine et des vignobles. Les routes comptent de nombreux panneaux d'information, d'invitation à la visite des exploitations viticoles et des restaurants labellisés.

Par contre, cette découverte s'effectue principalement par voiture et les points d'observation des paysages sont assez rares en raison des limites privatives des champs, des vignes et des forêts longeant les axes routiers. Cette impression coïncide avec les remarques des élus-viticulteurs rencontrés qui ont indiqué recevoir principalement des groupes

[1] Di Méo Guy, Hinnewinkel Jean-Claude. Une méthode d'identification territoriale appliquée à l'Entre-Deux-Mers (Gironde) / A territorial identification method applied to the Entre-Deux-Mers (Gironde). In : Annales de Géographie, t. 108, n°607, 1999. p. 240.

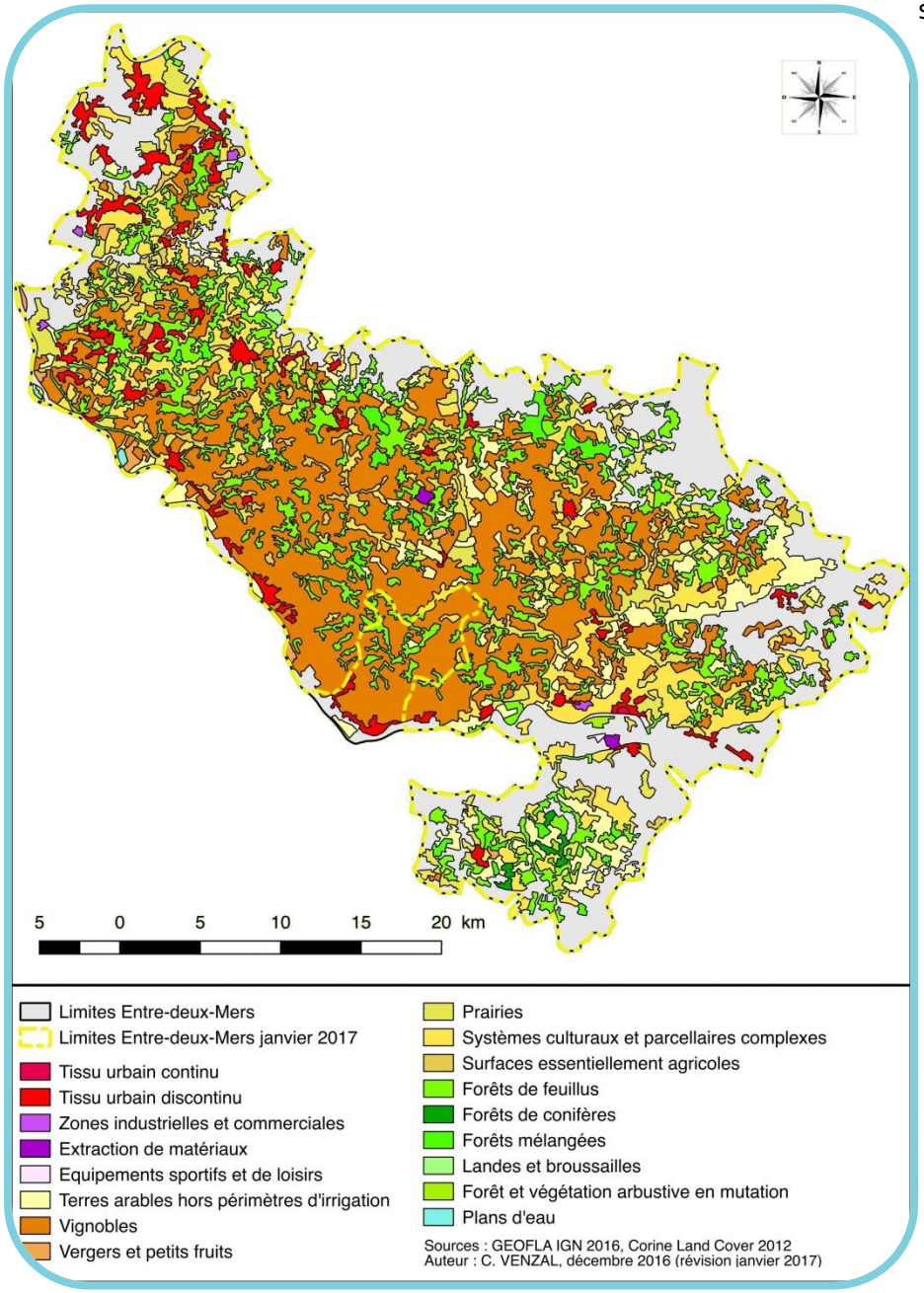
[2] Yves Raibaud, « Entre-deux-Mers 1980-2000 : une histoire de développement local », Pour 2009/2 (n°201), p. 163-169, DOI 10.3917/pour.201.0163

d'autocaristes, des automobilistes et très peu de marcheurs ou de cyclistes. Les espaces parcourus se caractérisent par des terres cultivées, entretenues et les acteurs nous l'ont répété plusieurs fois « jardinées » par les hommes et les femmes de ce territoire au bénéfice des urbains (propos de l'élue du nord du territoire, Mme Ventura Fornos et du maire de Sauveterre de Guyenne, M. D'Amécourt). Guy Di Méo rejoint cette appréciation paysagère succincte, en indiquant que « l'économie viticole, le patrimoine et la culture, la nature aménagée par l'Homme et ses paysages imprègnent puissamment les représentations territoriales de l'Entre-Deux-Mers… »

Sur la question de l'énergie associative, l'équipe de l'association des Chantiers de Tramasset par sa genèse, son évolution et son actualité complexe confirme ce positionnement particulier qui construit l'histoire contemporaine de l'Entre-deux-Mers. Les responsables et l'équipe des Chantiers Tramasset imaginent actuellement des projets pour les années à venir ambitionnant notamment un développement par le tourisme. Ce point paraît essentiel dans une approche durable du tourisme.

La fréquentation touristique du territoire est composée à 75% d'excursionnistes. Il s'agit avant tout d'un tourisme de passage soit en provenance de la métropole bordelaise (habitants et touristes visitant Bordeaux), soit de croisiéristes passant quelques heures sur les bords de Garonne ou encore de visiteurs de la Dordogne toute proche.

Aussi, l'Entre-Deux-Mers comptabilisait 12 944 lits touristiques (8 173 lits marchands) en 2014, soit 5,3 % de l'offre de la Gironde.



Crédits : Christel Ventzal

Le tourisme dans l'Entre-deux-Mers : l'OTEM, structuration et répartition des missions touristiques sur le territoire

Jusqu'au 1er janvier 2017, le territoire se composait de 10 Communautés de Communes (CC), 2 Pays (PETR Cœur Entre-deux-Mers et Pays Sud Gironde). Le Pays Haut E2M est l'entité administrative ; le Pays Sud Gironde est le territoire de projet issu de la mutualisation entre le Pays Haut Entre-deux-Mers, le Pays Rives de Garonne et la Communauté de Communes du Bazadais. Ces territoires sont engagés dans un travail commun de développement touristique animé par le Pays d'Accueil Touristique (PAT). Cette structuration permet la contractualisation auprès des partenaires institutionnels (Région, Département) dans le cadre d'appels à projets ou de convention d'organisation touristique territoriale qui soutiennent l'action locale.

Quatre Offices de Tourisme partagent les mêmes objectifs dans le cadre du Pays d'Accueil Touristique Entre-deux- Mers : l'Office de Tourisme du Créonnais, l'Office de Tourisme du Targonnais, l'Office de Tourisme du Cadillacais et Langoirannais, et l'Office de Tourisme de l'Entre-deux-Mers (OTEM). Ils détiennent les missions de base (accueil, info, promotion, coordination) après délégation de ces compétences par leur(s) CC.

Au 1er janvier 2014, la surface de l'Entre-deux-Mers était de 1 300 km2 (environ 12% de la superficie du département de la Gironde), sur 141 communes représentant un total de 114 000 habitants. L'Entre-deux-Mers comptabilisait, en 2014, 12 944 lits touristiques (8 173 lits marchands) soit 5,3 % de l'offre de la Gironde. Depuis le 1e janvier 2017 (Loi Notre), le territoire s'est recomposé en 7 intercommunalités et a perdu une partie des communes proches du territoire du Langonnais.

L'OTEM est une association créée en janvier 1996 sur le territoire de 82 communes regroupées en 3 intercommunalités. L'OTEM intervenait, suite à la reconnaissance du Pays d'Accueil Touristique en 2001, sur l'ensemble géographique de l'E2M soit 149 communes.

Le directeur de la MOPA (Mission des Offices de tourisme et Pays touristiques d'Aquitaine devenue depuis le 1e janvier 2017 la MONA : Mission des Offices de tourisme de la Nouvelle Aquitaine), Jean-Luc Boulin est l'un des initiateurs de la structuration touristique de l'Entre-deux-Mers sous la dénomination d'OTEM qu'il a dirigé durant une 10aine d'années.

Au niveau régional, ce territoire de l'Entre-deux-Mers est cité comme une référence en matière d'organisation et de structuration touristique. Guy Di Méo indiquait déjà dans son article de 1999 que « l'échelle du Syndicat intercommunal touristique de l'Entre-deux-Mers (devenu récemment Office de Tourisme de l'Entre-deux-Mers), en place et en activité depuis plusieurs années pour l'ensemble de la péninsule, reste un cas particulier dont les responsables relèvent à la fois la cohérence et l'opportunité économiques, mais aussi les difficultés techniques de mise en œuvre. »

La première convention tripartite d'organisation touristique et territoriale a été signée en 2008 entre l'OTEM, la Région et le Département. Le souhait des responsables de l'OTEM repose sur une mise en commun des moyens et des projets avec l'ensemble des acteurs du territoire. En résumé, les Communautés de Communes délèguent leurs compétences tourisme, soit entièrement à l'OTEM, soit à leur OT intercommunal pour les missions d'accueil et d'information et à l'OTEM pour la mission développement. L'OTEM fait le lien avec les Pays sur des projets touristiques publics et privés par exemple sur des projets bénéficiant de co-financements de fonds européens (LEADER). Il existait auparavant un lien financier entre l'OTEM et le PETR Cœur Entre-deux-Mers, à présent seule une convention pluriannuelle lie les deux structures.

Selon les statistiques relevées par les équipes de l'OTEM, 75% de la fréquentation du territoire de l'Entre-deux-Mers se composent d'excursionnistes. Il s'agit avant tout d'un tourisme de passage soit en provenance de la métropole bordelaise (habitants et touristes visitant Bordeaux), soit de croisiéristes passant quelques heures sur les bords de Garonne ou encore de visiteurs de la Dordogne toute proche. Au niveau du fonctionnement de l'OTEM, une demande de visite sur site peut être formulée par un viticulteur ou un restaurateur par exemple afin d'évaluer son activité (temps de visite du technicien de l'OTEM environ 2 heures selon les sites). Les objectifs de cette organisation sont de maintenir et de renforcer le lien entre les différentes actions des OT du territoire de l'Entre-deux-Mers, de favoriser la cohésion d'équipe, d'être présents auprès des acteurs touristiques et de communiquer avec les collectivités. On comprend ainsi que la réponse du territoire de l'Entre-deux-Mers à l'appel à projets de la Région sur la structuration touristique 2015-2020 propose de « parfaire la structuration touristique à l'échelle d'un bassin de vie cohérent, identifié et identifiable ». Pour illustrer cette idée reprise lors de nos entretiens (notamment avec les élus de Sauveterre-de-Guyenne), il nous a été mentionné un exemple de coopération entre les collectivités, les viticulteurs et l'OTEM : la mise en œuvre de routes des vins.

Suite à un travail mené avec les syndicats viticoles, l'OTEM a constitué une offre touristique basée sur des outils adaptés à la visite augmentée du territoire viticole. Dès 2006, les syndicats viticoles ont sollicité les Communautés de Communes afin de doter le territoire de routes des vins. En 2007, les Communautés de Communes de l'Entre-deux-Mers et les 7 Syndicats Viticoles se constituent en Groupement de commande « Signalétique ». Ce Groupement de commande sera le maitre d'ouvrage de l'étude opérationnelle signalétique à réaliser. En 2009 et 2010, l'étude opérationnelle est réalisée et porte sur : les Relais d'Information Service, les lieux dits, la Signalisation d'Information Locale et les itinéraires touristiques notamment composés de plusieurs routes des vins. Depuis 2016, l'OTEM commercialise 9 routes des vins, tandis que le groupement de commande s'est chargé de la pose et de la dépose des panneaux nécessaires.

Ce projet est intéressant en termes de mutualisation des moyens, de mise en réseau et de réponse aux attentes des touristes souhaitant découvrir les vignobles, les viticulteurs et les vins de ce territoire. En limitant par exemple le nombre de panneaux aux abords des axes routiers, ce projet agît sur la pollution visuelle caractérisant un trop grand nombre de nos territoires touristiques.

Dans le dossier de candidature de l'OTEM, les pistes de développement touristique proposées souhaitent également « affirmer et positionner l'Entre-deux-Mers comme une destination majeure pour la pratique du vélo. » Selon les services de l'OTEM, le département de la Gironde se place au niveau national pour augmenter le nombre de kilomètres de pistes cyclables aménagées. Il s'agît, donc pour

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

les responsables de l'OTEM, « de positionner l'Entre-deux-Mers, comme leader de l'activité vélo, sous toutes ses formes, dans ce département. »

Lors de nos rencontres avec les acteurs touristiques du territoire, les dirigeants d'une petite entreprise O2Cycles, très innovante et prometteuse, nous ont expliqué la problématique des itinéraires cyclables et ont mentionné le danger de circuler à vélo sur certaines portions routières de l'Entre-deux-Mers. Ils souhaitent, dans un développement touristique durable du territoire, une mise à plat des données sur la construction continue des itinéraires vélos, associé à une réflexion sur les transports alternatifs. Leur clientèle est principalement étrangère, elle souhaite découvrir le sud de la France à vélo. Cependant, O2Cycles constate tous les jours un problème de perception des cyclistes y compris sur les voies vertes mélangeant, dans un même circuit, des pratiques de mobilité parfois antinomiques. L'E2M envisage de mener un vrai travail de fond sur ces questions de mobilités dites douces et sur leur compatibilité technique.

Au niveau des projets de développement touristique, l'OTEM a relevé un intérêt vis-à-vis du sujet de l'accessibilité, de la part des collectivités du territoire de l'Entre-deux-Mers. Dans un objectif de développement durable, la mise en accessibilité des territoires est un élément clé que les élus ont souhaité approfondir ces dernières années. Le Syndicat Mixte du Pays Cœur Entre-deux-Mers a lancé en avril 2013 un projet intitulé « Territoires et tourisme adapté ». L'idée est de faire du territoire Cœur Entre-deux-Mers « une destination accessible à tous ». Dans le cadre de ce projet, le Syndicat Mixte a souhaité coopérer avec deux autres territoires français (Loire Forez et Châtaigneraie Limousine).

La construction de ce projet s'est faite en trois temps. Un premier temps sur la structuration du projet comprenant : l'identification d'enjeux et d'objectifs. Un second temps consacré à l'émergence d'un plan d'actions. Enfin un troisième temps se veut plus opérationnel puisqu'il est dédié à la réalisation des actions avec une méthodologie commune et partagée entre les trois territoires partenaires du projet.

A titre d'information, on peut citer deux candidatures acceptées dans le cadre de l'appel à initiatives de l'OTEM (qui se clôture à la fin de l'année 2017). Le premier projet est l'acquisition par la mairie de Créon, pour sa station vélo, de deux vélos adaptés (handbike et vélo cargo). Le développement de la station est géré par Aurélie Garrabos. Un deuxième projet (plus ambitieux) est la création d'un outil numérique de visite en autonomie du Château Malromé (ancienne demeure familiale de Toulouse Lautrec) qui apportera de l'interactivité, du ludique mais aussi de l'accessibilité. D'autres projets voient le jour, sans forcément être aidés financièrement par ce dispositif. L'OTEM suit notamment un projet, non uniquement touristique, d'où son intérêt dans une approche de développement durable. Il s'agit d'une ferme de médiation animale, conçue tout particulièrement pour le public fragilisé (le porteur du projet est une ancienne éducatrice spécialisée). L'OTEM (Charlotte Genet) accompagne le porteur de ce projet pour surmonter les nombreux obstacles, urbanistiques, juridiques, financiers et en souhaitant

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

ajouter une dimension touristique complémentaire.

Cette vision touristique va permettre l'OTEM de proposer cette prestation à un public de passage (réflexion sur la visite en autonomie et les heures et périodes d'ouverture, etc.). En parallèle, le porteur de projet souhaite développer de l'hébergement insolite pour accueillir des cavaliers. L'OTEM travaille donc sur ce projet également avec le président de l'association européenne de la Route de d'Artagnan pour proposer une découverte du territoire sans voiture.

Enfin, on pourra citer la volonté des acteurs de l'OTEM de développer sur l'ensemble du territoire un wifi territorial auprès des prestataires touristiques afin de leur permettre de proposer à leurs clients un accès internet sécurisé et moins couteux. Ce déploiement d'une vingtaine de bornes en un an est accompagné par une volonté locale d'animation numérique avec une personne de l'équipe de l'OTEM dédiée à cette mission.

Ces orientations stratégiques marquent une intention locale d'agir en faveur de la mise en œuvre d'une politique dite de tourisme durable. Dans cette idée, on peut énoncer comme projet favorisant la participation citoyenne aux questions touristiques, l'enquête intitulée « Tourisme et Habitants en E2M », organisée par l'équipe de l'OTEM afin de développer ses relations avec les habitants et

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

de connaître leur perception du territoire, leurs attentes. Environ 372 personnes ont répondu à cette enquête et on note, dans les premiers résultats, que 64% des répondants sont des non-natifs de l'E2M.

Leur première motivation d'installation sur ce territoire est la qualité de vie, ensuite la famille suivie par la proximité avec Bordeaux qui n'est donc pas, pour les répondants, le premier avantage de l'E2M. De manière générale, les habitants interrogés se sentent privilégiés d'habiter ce territoire (77% des réponses). Ils sont 75% à trouver ce territoire assez attractif en matière d'activités, de loisirs et de services. Ce sentiment est également à mettre en parallèle avec le souhait des répondants d'en savoir plus sur ce territoire (82,5%).

Selon les administrateurs de ce questionnaire, « ce résultat est un signe positif sur la vision des habitants de ce territoire car ils se sentent privilégiés, le trouvent globalement attractif mais ils sont conscients de ne pas bien le connaitre et souhaitent donc mieux l'appréhender ». Enfin, il a été demandé aux habitants de donner 3 adjectifs qui qualifient l'Entre-deux-Mers. Les six réponses les plus citées sont par ordre décroissant : vallonné, verdoyant, agréable, beau, viticole et accueillant.

Enseignements de l'expérience tourisme durable de l'OTEM : la coopération, l'écoute des attentes des acteurs et le travail avec les élus

Gouvernance et pilotage du tourisme durable

On peut établir que la répartition des compétences sur le territoire de l'Entre-deux-Mers est en avance de 20 ans. En effet, la loi NOTRe a rendu, au 1e janvier 2017, la compétence de la promotion du tourisme et la création d'Office de tourisme, obligatoire au niveau intercommunal. Ce transfert et ce partage de la compétence touristique ont été anticipés et expérimentés par les animateurs de l'OTEM depuis 1996. Suite aux écoutes sur ce territoire, on peut établir que l'accompagnement des porteurs de projets par les équipes de l'E2M (OTEM et Pays) est absolument essentiel dans un objectif de développement du tourisme durable. L'OTEM par sa présence sur le territoire et sa connaissance des enjeux contemporains du tourisme aident les acteurs à orienter leurs politiques vers une plus grande collaboration et coopération territoriales. Cependant, quels enseignements peut-on tirer de l'expérience de l'E2M ?

L'article de Guy Di Méo a été publié en 1999. Suite à nos observations, entretiens et rencontres, il nous semble que « l'instance géographique » est incontestable et persistante, « l'instance économique » continue à se concentrer au nord-ouest de l'Entre-deux-Mers, dans les deux ensembles « urbano-industriels » proches de Bordeaux, et peut-être en longeant la Garonne plus que la Dordogne.

« L'instance idéologique » puise beaucoup de sa réalité dans le patrimoine culturel situé à l'est du territoire (Créon-La Sauve...) où semble se concentrer le dynamisme associatif et citoyen.

« L'instance politique » déjà peu cohérente se complexifie en se simplifiant : les réformes cantonales et d'organisation territoriale auront sans doute des conséquences considérables comme nous le montre la carte des intercommunalités au 31 décembre 2016 et celle du 1er janvier 2017 qui voit plusieurs intercommunalités franchir la Garonne et la Dordogne. De plus, l'existence de l'OTEM au plan géographique se situe à l'Est, comme pour pallier le manque de patrimoine historique et culturel (la référence aux bastides davantage présente dans cette partie est peu mise en avant) et la faiblesse de l'instance politique. Il semble aussi que c'est là que la participation citoyenne soit le moins sollicitée.

L'OTEM paraît donc profiter d'une réputation et d'un patrimoine qui se situe en dehors de son propre périmètre de compétence. D'où l'importance de mieux cerner la stratégie des actions qu'il porte.

Guy Di Méo ajoute par ailleurs : « L'Entre-Deux-Mers forme aujourd'hui un embryon de territoire de nature essentiellement idéologique. En dehors des appellations viticoles, son originalité économique n'existe guère. Sa géographie, ses paysages sont sans doute plus typiques que son économie. Mais leur personnalité ne revêt pas assez de puissance pour susciter une lecture identitaire indiscutable des lieux qu'ils associent. Quant à l'unité politique, de nos jours comme hier elle tient plus du mythe que de la réalité. ».

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

Ce questionnement sur l'identité est ressorti lors des écoutes et nous a permis d'identifier un ensemble de termes concernant le développement durable, le tourisme, le patrimoine et le territoire répartis selon trois groupes d'acteurs (cf. figure ci-après).

Les mots utilisés par chacun des groupes sont complémentaires dans la définition d'un tourisme durable sur ce territoire mais peu de termes sont identiques.

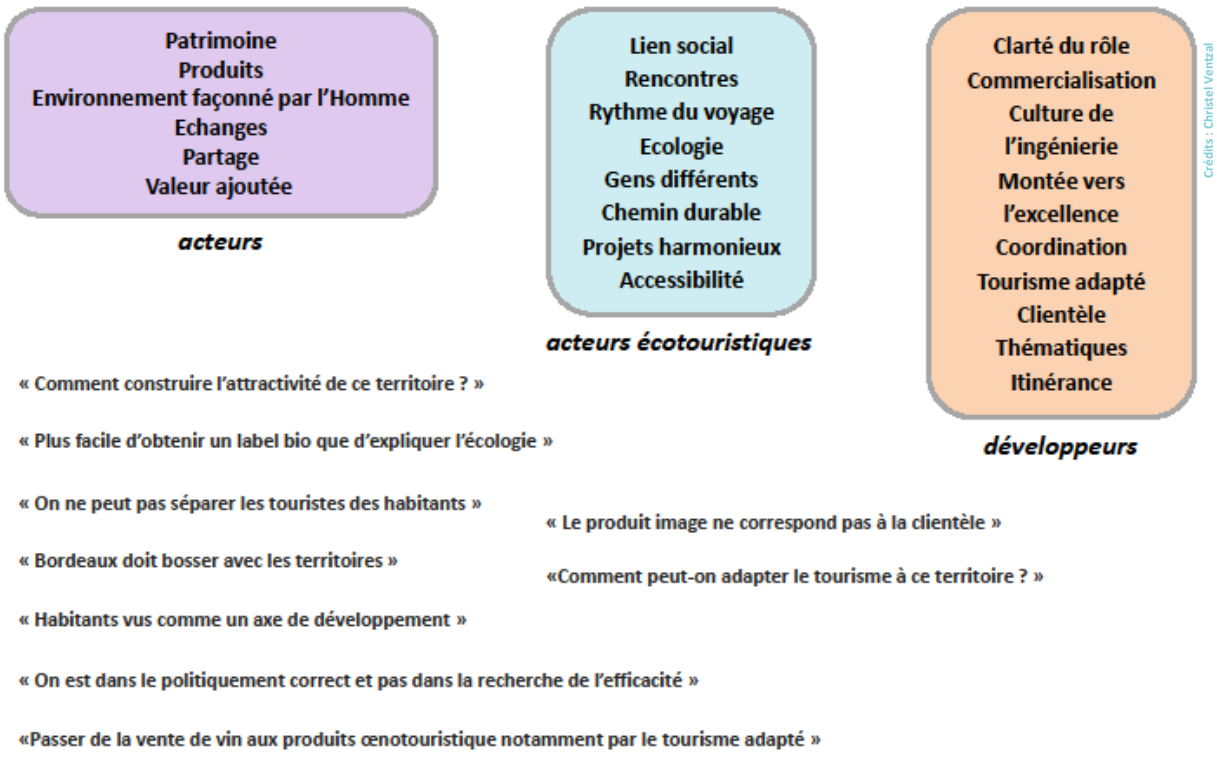
On peut avancer que les trois groupes d'acteurs annoncent travailler dans le sens d'un développement touristique durable du territoire mais ils en ont une vision et une définition certes complémentaire mais aussi assez différentes. En complément, nous pouvons ajouter qu'une partie des acteurs rencontrés estiment que l'OTEM devrait renforcer sa présence auprès des touristes, donc dans les bureaux d'information du territoire.

Ces acteurs, principalement institutionnels, souhaitent en fait revenir aux bases du métier d'office de tourisme-syndicat d'initiatives à savoir l'information et l'accueil plus que sur les nouvelles missions, renforcées par la loi de 2009 sur la modernisation des services publics touristiques, ambitionnant une orientation plus entrepreneuriale, fédératrice et internationale du tourisme en France.

Les acteurs moins politiques et plus opérationnels du territoire aimeraient plus d'accompagnement, par les équipes de l'OTEM, dans la réalisation de leurs projets et une réelle vision du tourisme et du développement à long terme.

Deux « traductions » du tourisme s'opposent ainsi sur ce territoire notamment du fait de sa composition politique, économique et sociale et en raison de sa proximité géographique avec d'une part la destination Dordogne-Périgord et d'autre part, avec la métropole Bordelaise en pleine mutation touristique et économique.

Blocs de mots clés répartis par groupe d'acteurs et citations représentatives d'une approche locale du tourisme durable dans l'E2M (présentation proposée lors de la restitution de mars 2017) :



Et demain ?

Pourtant une offre touristique durable est réelle et en développement dans l'E2M, notamment du point de vue des acteurs touristiques, professionnels et investis dans une approche plus responsable du tourisme. Ils veulent éviter de faire de ce territoire un Disneyland[3] du vin et de la vigne ou des bastides et des fleuves pour des croisiéristes en manque d'authenticité aux portes de Bordeaux

Les témoignages entendus durant ces écoutes suggèrent une appétence pour l'avènement d'une orientation plus active et plus participative, qui pourrait s'appuyer sur une réelle compétence des porteurs de projets dans leurs domaines : créer un lieu d'échange, une démarche d'écoute rapprochée pour réinventer l'instance idéologique à l'Ouest ? Dans une approche durable du tourisme, la participation citoyenne notamment au travers du développement des réseaux d'ambassadeurs, des projets associatifs, des hébergements éco-construits participe au développement et à l'enrichissement de la culture sur les territoires tels que celui de l'Entre-deux-Mers. Yves Raibaud conclut ainsi son article de 2009 : « Face à la fragilité et à la volatilité des processus, il est possible que la culture… tienne une place croissante dans les projets de développement local, non plus comme une variable associée mais comme un élément central, constructeur d'images nécessaires à la fois au développement local et aux nouveaux modes de gouvernance. ». La place de la culture et du patrimoine dans la construction d'une identité et d'une image touristiques a été plusieurs fois abordée lors de nos rencontres et entretiens mais elle reste encore à clarifier. Le témoignage des propriétaires de l'écogite les Glycines apporte des informations précieuses sur une approche relevant d'une écologie humaine du tourisme. Ils s'investissent totalement dans leur écogite, un projet de vie qui conserve une emprise avec les réalités de ce territoire et de la société en général. Ce temps d'écoute des acteurs de l'Entre-deux-Mers permet de croire en une orientation encore plus humaine et écologique des projets touristiques : cultiver la terre, les vignes en harmonie avec la nature, raconter son territoire et son patrimoine aux habitants et aux visiteurs du monde et ambitionner un tourisme accessible à tous. Mais ce développement durable du tourisme demande une plus grande structuration et une coordination entre toutes les composantes territoriales de l'E2M, difficile à mettre en œuvre dans une incertitude conjoncturelle induite par les exigences de la restructuration des territoires notamment sur les questions de gouvernance touristique. L'histoire du tourisme dans l'E2M devrait permettre à ses développeurs d'ambitionner, dans un proche avenir, une nouvelle structuration innovante et exemplaire en matière de tourisme durable.

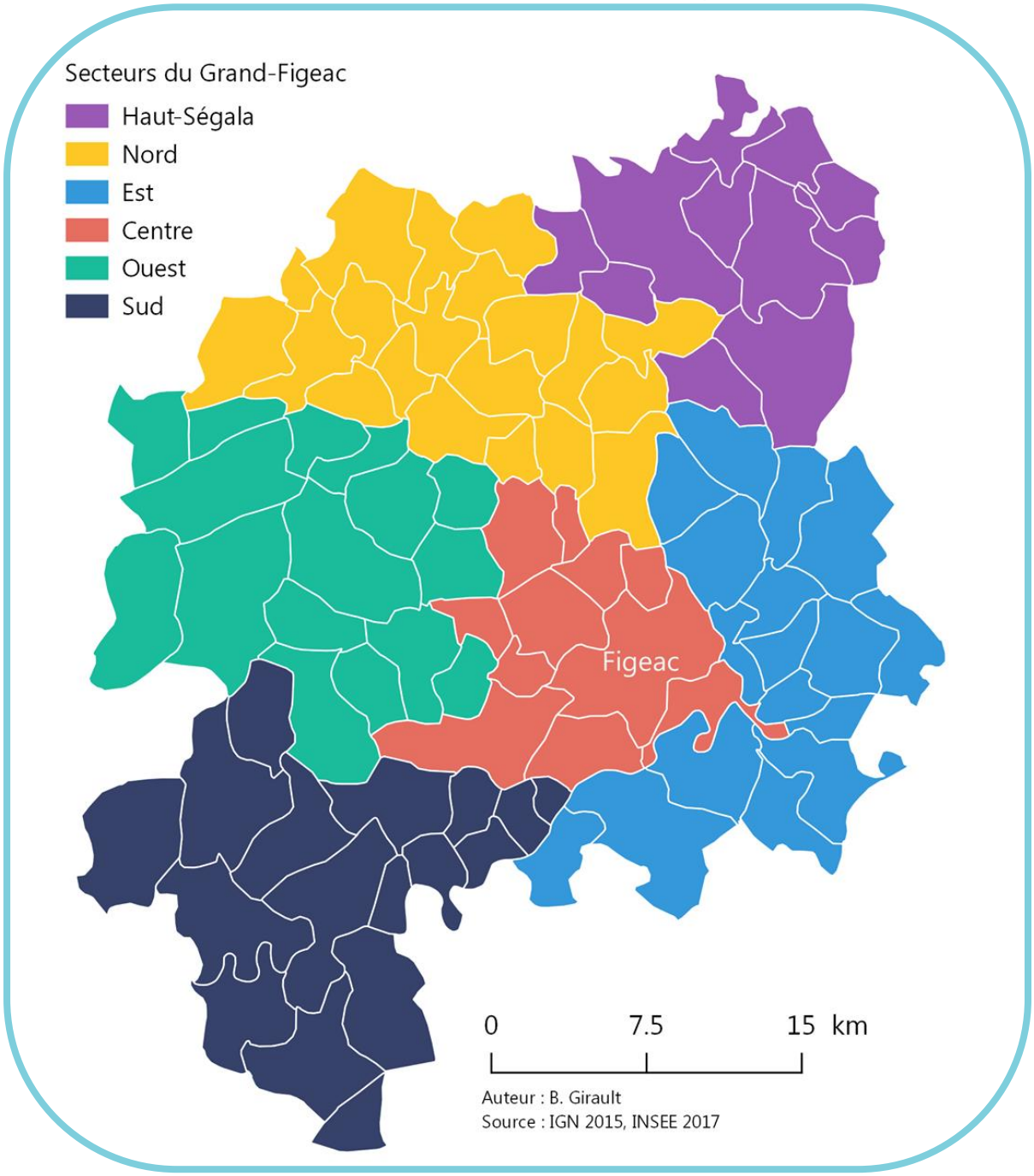
Écoute territoriale réalisée par Gérard Logié et Christel Ventzal pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en novembre 2016.

[3] En référence à l'ouvrage de Sylvie Brunel, « La Planète disneylandisée. Pour un tourisme responsable », Sciences Humaines Editions, Auxerre, 2012, 308 pages.

Le Grand-Figeac : en route vers une transition énergétique ambitieuse !

La volonté des élus permet au Grand-Figeac de profiter de l'impulsion de l'appel à projet TEPCV et de construire un projet ambitieux de transition énergétique autour de l'élaboration du PCAET.

Périmètre du Grand Figeac



Le territoire

Le «Grand-Figeac» est le nom de la Communauté de Communes (CC) créée au 1er janvier 2017 en application de la loi NOTRe (08/2015) et résultant de la fusion de la CC du Grand-Figeac et de celle du Haut Ségala. Elle a été précédée par la CC de Figeac Cajarc (1997), Figeac Communauté (2009), «Grand-Figeac» (2013), nom conservé dans la nouvelle CC qui comprend désormais 92 communes et 45 066 habitants. Figeac en est le chef-lieu avec près de 10 000 habitants.

Un Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR), créé le 23 juin 2015 et appelé « Figeac - Quercy - Vallée de la Dordogne » comprend la CC du Grand-Figeac et la nouvelle CC Causses et Vallée de la Dordogne (aussi appelée Cauvaldor). Il a en charge l'animation et la gestion du programme LEADER. Un Conseil de Développement a été lancé le 28 novembre 2015. Une partie de ce PETR appartient aussi au Parc Naturel Régional des Causses du Quercy, éligible au Programme Leader 2014-2020.

Le SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale) du Pays de Figeac a été élaboré pendant cinq années et adopté le 9 décembre 2016 par le Syndicat mixte qui précédait le PETR. L'axe 3 du PADD du SCOT du Grand-Figeac étant « Ménager et sauvegarder les patrimoines et ressources naturelles » et un des trois objectifs est de « s'engager sur la voie de la transition énergétique ».

Un projet de transition en construction

Du fait des modifications administratives récentes, le Grand-Figeac doit prendre le temps de la construction approfondie de son nouveau projet de transition énergétique avec de nouvelles communes et de nouveaux partenaires.

Le territoire a la chance d'accueillir les Fermes de Figeac, coopérative agricole à l'initiative de la création de trois sociétés locales de production d'énergies renouvelables capitalisant 65,5 millions d'euros d'investissement et une production de 52 GWh par an, équivalente à la consommation électrique domestique des habitants du Grand-Figeac. Ces sociétés ont mise en place des centrales photovoltaïques ainsi qu'un parc éolien en faisant appel à l'épargne locale. Pour exemple, 180 habitants du territoire sont actionnaires des 7 éoliennes du parc de la Luzette. Aussi, le projet de transition du territoire est en construction mais il provient de plusieurs années de réflexion.

L'appel à projet TEPCV dont la CC est lauréate et qui représente 2 millions d'euros a servi d'impulsion à la démarche de transition communautaire, avec la condition primordiale pour les élus d'intéresser l'ensemble des 92 communes et donc l'importance de choisir des actions les touchant toutes. 45 % de l'enveloppe TEPCV est donc fléché sur l'amélioration de l'éclairage public, ce qui permet d'ouvrir un dialogue avec chacune des 92 communes et de sensibiliser chaque habitant du territoire sur les pratiques de consommation.

Le Grand-Figeac cherche aussi à faire office d'exemple en réduisant les charges dues à l'énergie, qui représentent le 2ème poste de dépenses des communes. C'est autour de l'élaboration de son Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) que le Grand-Figeac ambitionne d'étendre sa démarche et d'atteindre ses objectifs, la collectivité anticipe même la contrainte législative en débutant ce travail un an avant l'obligation légale. Elle est la première collectivité de la Région Occitanie, à s'engager dans cette démarche de manière volontaire. La participation au réseau TEPOS pousse le Grand-Figeac à tendre vers l'objectif de produire au moins autant d'énergie qu'il n'en consomme à l'horizon 2050.

Ainsi, le travail est déjà engagé autour d'un diagnostic en cours d'appropriation par les membres de la Commission environnement. La concertation sur les objectifs et le plan d'actions commence alors et il s'agit maintenant de bâtir collectivement une stratégie territoriale pour ensuite construire des programmes d'actions et les mener dans la durée sur une échelle de temps longue.

Une démarche portée par de nombreux acteurs

Le portage de la démarche de transition est d'abord assuré par les élus de façon très transversale au travers de la Commission environnement du Grand-Figeac, ouverte à l'ensemble des vice-présidents et de 7 conseillers communautaires. Une commission particulière pour associer au mieux tous les élus dans leurs compétences et dans la diversité des communes membres. Ce choix montre la volonté des élus d'appréhender la question de la transition et de l'environnement dans tous les chantiers conduits par la CC. Ils travaillent sous la forme de comités de pilotage thématiques appuyés sur des comités techniques ad-hoc.

À l'été 2017 trois comités sont au travail :

- le suivi de la convention TEPCV ;
- la préparation du PCAET ;
- la préparation des rencontres TEPOS, en partenariat avec le CLER, prévue fin septembre 2017.

Sous l'autorité du Président et du Vice-Président en charge de l'Environnement, la coordination technique de la démarche de transition au sein du Grand-Figeac est assurée par un Chargé de mission identifié pour le programme TEPCV et le PCAET, par la directrice du pôle développement et par le Directeur Général des Services. La rencontre avec les collègues de différentes directions et services pourrait donner lieu à la construction d'un véritable «réseau d'animation» pour la transition, indispensable pour démultiplier les actions, pour la mobilisation de tous et pour susciter des améliorations au niveau de chaque compétence communautaire. Chaque agent pourra ainsi, à son niveau, être un «ambassadeur de la transition».

Les communes, pleinement associées au projet de transition

La démarche de transition du Grand-Figeac est communautaire mais les élus insistent cependant sur la nécessité de mobiliser les 92 communes. Elles sont, pour les élus, des relais indispensables pour engager des actions visibles sur l'ensemble du territoire et mobiliser les habitants. Certaines communes sont déjà très volontaristes et montrent qu'il est possible d'agir et de mobiliser les associations et certains habitants même avec peu de moyens. Elles aménagent leur patrimoine et relaient le chef de file qu'est le Grand-Figeac pour animer des politiques publiques intercommunales liées à l'eau, aux déchets, à la voirie, à l'éclairage public, au transport et à l'habitat. D'autres communes pourraient ainsi s'engager fortement, encouragées par la CC. La thématique de la transition énergétique peut aussi permettre de créer du lien communes-communauté, ce qui constitue une bonne opportunité pour créer une culture de travail sur une grande intercommunalité.

Crédits : Abxbay, CC-BY-SA-3.0

La société civile, cheville ouvrière de la transition

Les acteurs privés ne sont pas en reste, ils ont acquis et mis en œuvre des compétences d'ingénierie et des expériences de montages organisationnels dans le domaine de l'énergie dont la pertinence économique mérite d'être reconnue. Organisés dans l'association «Figeacteurs», ils ont pris des initiatives qui démontrent leur impact sur la vie quotidienne dans les entreprises du Figeacois (crèches interentreprises, conciergerie, projet de légumerie...). Ces acteurs de la société civile sont prêts à contribuer à un projet de territoire en faveur de la transition énergétique.

Conscients de l'existence de ces ressources et du savoir-faire existant, les responsables du Grand-Figeac sauront relever le défi d'organiser leur partenariat de manière complémentaire.

Les efforts déjà conduits en matière de coopération d'acteurs, d'association des entreprises et de mobilisation de l'épargne locale pourront être développés de manière à garantir une circulation accrue de la monnaie sur le territoire au service de l'économie réelle et du développement local.

Crédits : UNADEL

Crédits : UNADEL

Des villages en transition

Certains villages du Grand-Figeac font preuve de volontarisme en termes de transition énergétique et sont ainsi des précurseurs qui offrent des exemples concrets de projets réalisés par les communes. C'est le cas de Labathude et de Bagnac-sur-Célé. Le premier, petit village de 215 habitants, est engagé depuis plusieurs années une réflexion sur la question énergétique. Il est aujourd'hui doté d'une chaufferie bois d'une capacité de 150 KWh qui permet de chauffer l'école, la crèche, 3 logements et la salle des fêtes du village. L'école en question a aussi accueilli sur son toit 72 m² de panneaux photovoltaïques. Cette démarche s'inscrit pleinement dans une logique territoriale et les élus ont ainsi privilégié un fournisseur local pour le bois de la chaufferie.

Sur la commune de Bagnac, qui compte 1 600 habitants, c'est la zone scolaire et sportive qui a profité d'investissements en faveur de la réduction des consommations énergétiques et de la production d'énergie renouvelable. Ainsi, l'isolation de l'école primaire a été renforcée, tandis que le gymnase s'est vu offrir une extension accueillant de nouveaux locaux sportifs, tous alimentés par une chaufferie bois. La construction de ce bâtiment a aussi permis d'installer une surface de panneau photovoltaïque importante. Enfin, un bâtiment pour permettre aux élèves de s'abriter est en cours de construction suivant une architecture innovante. Il accueillera lui aussi des panneaux photovoltaïques, qui serviront directement de toit.

Une volonté forte d'impliquer les habitants

Pour devenir un territoire à énergie positive à l'horizon de 2050, les acteurs du Grand-Figeac, qu'ils soient élus ou responsables de la société civile, sont conscients de la nécessité d'une implication forte du plus grand nombre possible d'habitants dans des actions de transition énergétique.

Par le passé, le Conseil de Développement du Pays a permis aux élus, aux entreprises et autres acteurs du territoire de se connaître. Le nouveau Conseil de Développement du PETR souhaite travailler en priorité sur la mobilité. Le rôle de ce Conseil sera déterminant pour identifier et atténuer les résistances au changement, pour créer du lien et démultiplier les actions dans les six secteurs géographiques du Grand-Figeac.

Figeac ENR : un projet une société territoriale d'énergie renouvelable

La société civile, organisée au sein de la coopérative agricole et de territoire «Fermes de Figeac» et du PTCE associatif «Figeacteurs», ont élaboré une proposition de partenariat à l'attention du Grand-Figeac dont les objectifs sont de «produire de l'énergie en circuit court» pour :

- Valoriser le potentiel d'énergies renouvelables du territoire (bâtiments et terrains publics et privés), aujourd'hui non exploités ;
- Lever les obstacles liés à la production d'énergies renouvelables grâce à la mutualisation des compétences et des ressources ;
- Consolider la faisabilité des projets et maximiser les retombées économiques sur le territoire grâce à une approche collective et participative.

L'organisation proposée repose sur la volonté d'agir pour le territoire et le savoir-faire accumulé par trois membres complémentaires et fondateurs d'une SAS à capital variable : le Grand-Figeac porteur de la dynamique territoriale et garant de l'intérêt général, la coopérative Fermes de Figeac chargées de l'ingénierie administrative, technique et financière, et l'association Figeacteurs en charge de l'animation de la société, de l'accompagnement des projets et de la diffusion de la démarche.

L'ambition portée est d'être rejoint par des collectivités, des entreprises et des particuliers et ainsi d'associer un nombre croissant d'acteurs et de porteurs de projets à travers un apport en capital ou via la location de toitures ou de terrains.

Figeac ENR pourrait ainsi porter la réalisation de projets d'énergies renouvelables (solaire, biomasse, hydroélectricité…) à forte plus-value pour le territoire et ses acteurs grâce à des montages financiers optimisés mobilisant des ressources bancaires classiques et les capitaux propres de Figeac ENR, issus des habitants, des collectivités locales et des entreprises.

La gouvernance de Figeac ENR est alors envisagée de sorte à ce que les membres fondateurs restent majoritaires dans les décisions, pour que la structure reste aux mains du territoire. Le partage des bénéfices est aussi imaginé de sorte à financer de nouveaux investissements en faveur de la transition énergétique.

Et demain ?

Dans sa prise de responsabilité et son engagement sur son projet de transition énergétique, le Grand-Figeac se donne de fait une mission d'impulsion, de sensibilisation et d'animation territoriale. Cette mission se traduit déjà par de nombreuses coopérations prometteuses et le projet de SAS de territoire entre acteurs économiques, collectivités et habitants est à ce titre très novateur et très intéressant. L'expérience d'autres territoires (notamment au sein du réseau TEPOS) montre que la démarche est d'autant plus fructueuse qu'elle permet d'engager des projets coopératifs précis, avec les communes, les acteurs économiques, les habitants et de nombreux partenaires. Ainsi, l'intensité et la qualité des coopérations sont déterminantes pour l'efficacité de la démarche de transition.

Certains territoires comme Loos-en-Gohelle, n'hésitent pas à engager ce qu'ils considèrent comme un investissement immatériel peu coûteux en faveur de la transition énergétique : des formations ou temps d'échange sur le thème de la coopération par groupes de pairs (agents, élus, partenaires, habitants) avec des temps de partages entre groupes. Cela permet construire une compétence collective et de créer un réseau d'animation. Ce réseau d'animation intègre parfois également l'investissement bénévole d'élus et de personnes issues de la société civile qui participent à certaines formations et qui peuvent, de manière coordonnée animer des réunions, détecter des initiatives, relayer de l'information…
L'ADEFPAT, partenaire de formation-développement du territoire s'intéresse à cette question et le Grand-Figeac, terre d'innovation et de haute technicité pourrait emprunter ce chemin.

D'autres territoires profitent de ces démarches pour investir sur la dimension transversale du projet de transition :

- En qualifiant le modèle de développement de départ : En quoi il ne serait pas durable de ne rien changer (notamment pour la viabilité des exploitations agricoles, pour les risques liés à la mobilité et à la précarité énergétique, pour la biodiversité…)
- Et en précisant le modèle souhaité : En quoi il est plus vertueux sur le plan environnemental et plus intéressant sur le plan économique (gains en énergie, nouvelles ressources), en quoi il propose des progressions pour le cadre de vie des habitants (confort, services, mobilité, qualité de l'environnement, création de lien social avec des actions partagées…).

Inscrire la transition dans la durée

En choisissant de définir un PCAET au niveau de l'ensemble du territoire, le Grand-Figeac pourra bénéficier des moyens mobilisés par l'Etat et la Région pour encourager la réduction de la consommation d'énergie et l'augmentation de la production d'énergies renouvelables. Toutefois, le contexte actuel laisse à penser que la part des financements publics dans l'effort d'autonomisation énergétique du territoire n'augmentera pas de manière importante. C'est pourquoi dès le départ, les financements mobilisés dans les divers programmes s'appliquant sur le territoire (PCAET, TEPCV, LEADER, PETR, ANAH…)

Crédits : UNADEL

pourront utilement s'employer à définir des modalités de transformer la richesse produite sur place en moyens pérennisés de financement du développement des actions concourant à la transition énergétique. La mobilisation de l'épargne locale est dans ce sens un levier important d'implication des acteurs et de financement dans la durée de la transition.

De plus, l'existence d'une démarche active et continue d'expérimentation (notamment du point de vue financier) des nouvelles idées qui ne manqueront pas d'apparaître, tant du point de vue technique qu'organisationnel, sera une garantie supplémentaire. Celle-ci pourrait être associée à une évaluation dynamique et partagée par l'ensemble des acteurs. Aussi, l'association étroite du Conseil de Développement à l'élaboration du PCAET, à la définition des indicateurs de suivi, à l'évaluation des étapes franchies dans l'autonomie énergétique du territoire et aux réorientations éventuelles de la stratégie peut constituer un enjeu important : le rôle que cette instance va jouer en matière de sensibilisation des habitants et des collectivités, pourra y gagner et l'ensemble du territoire y trouvera un gage d'efficacité.

A travers l'ouverture des instances de pilotage, le diagnostic du PCAET et ses données techniques pourront facilement être alimentés par des données sensibles issues de la société civile et le sens du projet ainsi largement partagé avec elle. Il est même possible de prévoir dès maintenant de travailler sur un «récit territorial» afin de créer progressivement un sens collectif et de susciter l'adhésion des habitants.

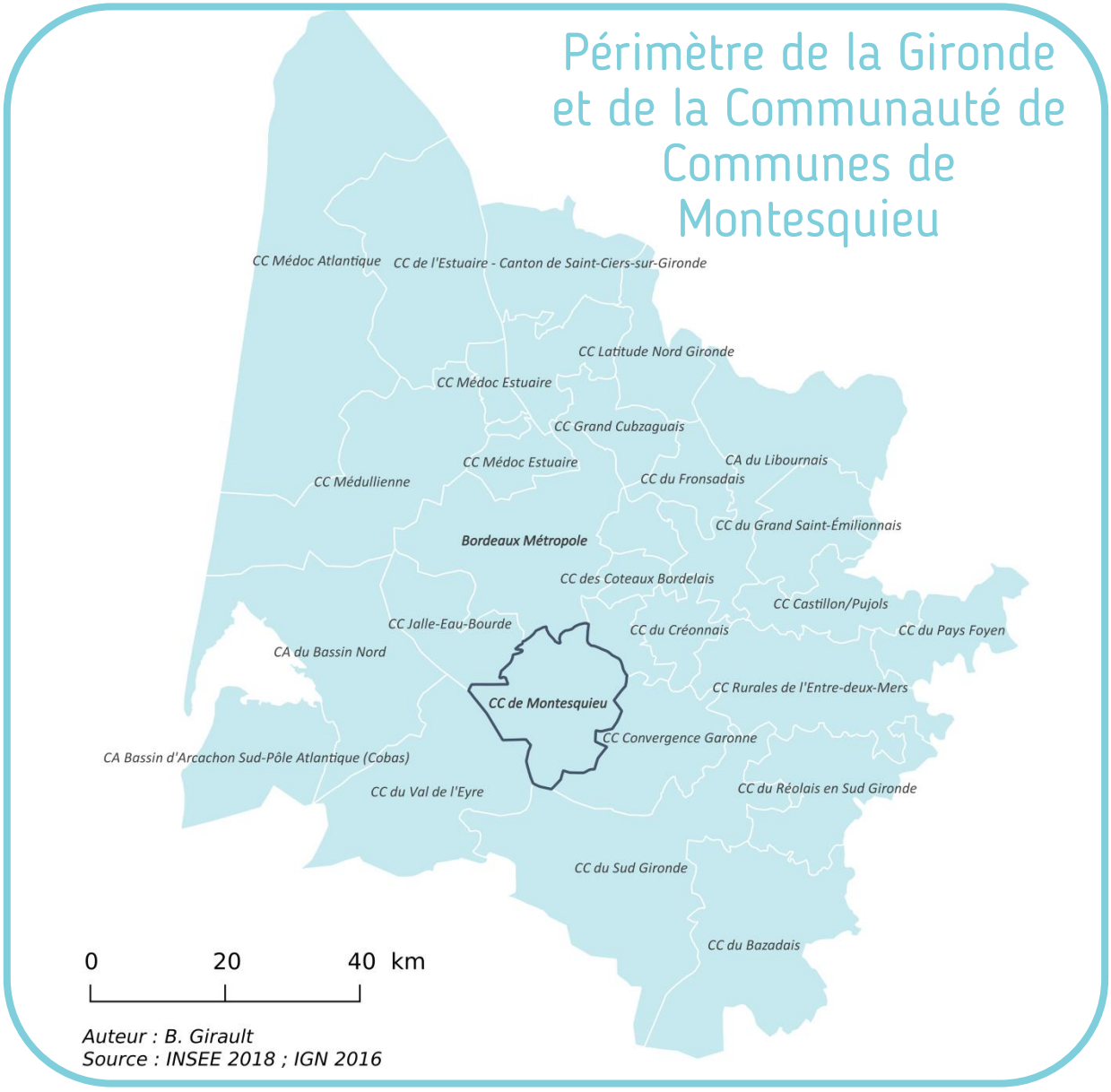
Certaines collectivités utilisent pour cela les réseaux sociaux et associent la société civile et les habitants pour créer des évènements et cultiver à la fois la mémoire du territoire et affirmer collectivement son engagement dans la transition écologique.

Ainsi, le Grand-Figeac est porteur d'un potentiel extraordinaire de mise en synergie de l'ensemble des acteurs du territoire autour de la transition énergétique. La capacité de mobilisation simultanée des élus, des acteurs économiques et des habitants offre de belles perspectives particulièrement encourageantes. Ce contexte prometteur profite aussi de l'attachement très fort que témoignent les Figeacois à leur territoire. L'enjeu est désormais de transformer l'essai pour atteindre collectivement l'objectif de territoire à énergie positive d'ici 2050.

Ecoute territoriale réalisée par Vincent Chassagne, Gérard Logié, Jean Maillet et Valérian Poyau pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en juillet 2017.

Le Département de la Gironde, la transition en profondeur

Depuis le début des années 2000, le Conseil Départemental de la Gironde poursuit une politique de transition écologique basée sur la mise en œuvre de son propre Agenda 21 ainsi que l'impulsion et l'animation en réseau d'Agendas 21, un peu partout dans le département. La démarche devenue Labo'M21 débouche aujourd'hui sur de nouvelles ambitions qui déclinent l'innovation et l'approfondissement de la participation des acteurs dans des outils développés au plus près du terrain avec les Labo'Mobiles.



Une écoute territoriale inédite

Il est peu de dire que cette écoute de la Gironde est atypique dans la démarche d'écoute territoriale initiée par l'UNADEL, en partenariat avec Territoires Conseils et 4D. Dans cette recherche des liens entre stratégie de développement innovante en matière de transition énergétique et mode de pilotage et de gouvernance choisi par le territoire (les nouvelles pratiques démocratiques), nous avons, jusqu'ici, écouté Pays, intercommunalités et communes. Peut-on imaginer processus semblable à l'échelle départementale ?

La trajectoire de long terme de la Gironde sur le Développement Durable, la mise en réseau de près de 70 Agendas 21 et des modes innovants de conduites de l'action publique nous ont amenés à « écouter » ce Département, vu comme un territoire, assis sur une Métropole puissante et en lien d'impulsion et d'animation avec les intercommunalités.

« *Toutes les échelles territoriales ont un fort potentiel de transition* » disons-nous en conclusion des premières écoutes.

Est-ce aussi vrai à l'échelle d'un département ? Comment le Conseil Départemental réussit-il sa propre dynamique institutionnelle de transition ? Avec quelle impulsion sur les territoires girondins ?

Nous sommes allés à la rencontre de la très dynamique Mission Agenda 21 qui porte le projet depuis ses origines, et sur un des territoires qu'elle accompagne : la Communauté de Communes de Montesquieu (CCM).

Montesquieu est réputé y avoir écrit une partie de son œuvre sous un chêne encore vivant aujourd'hui. Puisse ce parrainage de « l'esprit des lois » imprégner ce portait.

Une stratégie Développement Durable sur le long-terme

C'est dans le cadre d'une réunion d'experts français issus d'autres territoires que nous avons débuté cette écoute en octobre 2017 : une journée de créativité sur ce que pourrait être l'acte IV de l'Agenda 21 girondin.

Vilipendé ailleurs comme trop conceptuel, trop verbeux, trop large… le processus Agenda 21 est depuis les années 2000 en Gironde le fil conducteur d'une politique de développement durable puis d'innovation publique dont il est utile d'examiner les phases.

Dès 1998 existe une politique territoriale qui affiche un objectif de développement durable : les Contrats de Développement

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

Durable (CDD) qui cumulent en un seul dispositif toutes les interventions et budgets du département en direction des territoires. Mais le second « D » n'est pas vraiment une priorité ! Cette politique contractuelle sera abandonnée pendant 10 ans, jusqu'à Gironde 2033 en 2013.

La politique de développement durable va alors se construire en 4 actes de 2004 à aujourd'hui…

Acte I – juin 2004 : lancement de l'Agenda 21 de Gironde

Le département se saisit de la totalité du référentiel national Agenda 21 pour la production d'un premier programme d'actions en 2006, après « 30 mois d'ateliers et de co-construction ». 94 actions sont mises en œuvre au sein du Conseil Général, sur les 3 axes du DD et en premier lieu:

- Un Plan climat ;
- Une démarche Santé et environnement ;
- Des clauses sociales dans les marchés publics.

« *L'effet pervers constaté de telles actions emblématiques est leur côté vitrine qui occulte des pans entiers de l'action publique non encore couverts* » nous explique la responsable de la Mission Agenda 21 depuis sa création en 2004, et « figure tutélaire de la transition écologique dans le Département » selon les propos du Directeur du Conseil de Développement Durable (C2D) de la Métropole Bordelaise.

Vers l'impulsion et l'animation d'un réseau de territoires

Dès 2005, l'Agenda 21 de la Gironde invite les différents acteurs et partenaires locaux à partager l'élaboration, la mise en place et l'évaluation de cette dynamique et de ce programme d'actions.

Outre l'interne du Conseil Général, l'Agenda 21 de la Gironde est dès lors aussi conçu comme une politique publique en direction des territoires infra-départementaux.

En mars 2005 est lancé un premier appel à projet avec pour objectifs :

- D'inciter les collectivités locales à inscrire le développement durable dans les projets de territoire ;
- De permettre la lisibilité et l'articulation de l'action publique aux différents échelons territoriaux ;
- De favoriser l'émulation et le retour d'expériences.

Il comporte un volet soutien à l'élaboration et un volet soutien à l'**animation** d'Agenda 21 locaux dûment délibérés.

Outre le financement d'un demi-poste « Agenda 21 » à hauteur de 10 000 € sur 3 ans, le contrat engage la collectivité à l'articulation avec l'Agenda 21 départemental, et à la participation aux travaux du Conseil Départemental des Agendas 21 (CDA 21), mis en place par délibération du Conseil Général dès 2015. Le CDA 21 est créé, lieu d'échange, de mutualisation et d'appropriation de méthodes. Plus de 70 collectivités et partenaires fonctionnent en réseau.

La nouvelle Mission Agenda 21 de la Gironde poursuivra sous forme d'animation de réseau cette politique très incitative.

Une Mission Agenda 21 Gironde : ressource et appui

Tout au long de ces processus, la Mission Agenda 21 Gironde va se positionner comme lieu d'expertise et de ressources en interne et en externe sur les questions de Développement Durable, de méthodologie d'élaboration et d'animation notamment sur les méthodes d'animation de la participation citoyenne.

Prenant au mot l'article 28 de l'Agenda 21 mondial de Rio, de nombreuses démarches de concertation sont mises en œuvre dans lesquelles intervient en appui la Mission Agenda 21. Son positionnement sur ce thème nous apparaît très particulier.

Acte II – 2010/2013 : Agir et évaluer

L'Agenda 21 Gironde se donne 128 objectifs et 250 actions. Une importante évaluation stratégique en est faite. Le référentiel national Agenda 21 (pour lequel la Gironde est territoire test) se généralise.

En interne du Conseil Général, le portage technique et politique transversal est visible dans un Agenda 21 des Vice-Présidents (VP) et un Agenda 21 de la Direction Générale des Services (DGS).

« *Ces évaluations trop centrées sur les indicateurs*, commente la responsable de la Mission Agenda 21, *ont fait perdre le* ***sens global*** *par les acteurs (élus ou collaborateurs)* ».

Acte III – 2013/2017 : Du Conseil des Agendas 21 au Labo'M21

La question du sens de l'action est donc posée : il s'agit de se doter « d'images » car les mots, le vocabulaire du DD, tout le monde les emploie, « *on ne peut plus débattre* ».

On entend à ce stade la fatigue des Agendas 21 qui « *embrassent trop…* ». Il s'agit de préciser la vision et donner à tout le monde « *l'envie de jouer* ». La vision ainsi développée est « le bien être pour tous, aujourd'hui et demain » avec 3 « chemins pour y parvenir » :

- La capacité alimentaire ;
- Les mobilités choisies ;
- L'autonomie énergétique.

Le système d'indicateurs s'articule autour de la question « *comment ça va mieux pour les gens et pour les territoires ?* ». Sur des questions précises, les territoires définissent ainsi des objectifs plus radicaux.

Une nouvelle démarche d'innovation collective s'incarne à partir de 2014 dans un lieu ressource : le *Labo'M21*, créé pour les acteurs. Il incarne l'approche innovante, participative et prospective de l'Acte III de l'Agenda 21.

Tiers-espace de créativité et de ressources, il met à disposition des acteurs un lieu, une boîte à outils et de la convivialité. Ouvert à tous – groupe projet, collectivités, associations, collectifs citoyens et acteurs privés – sous réserve d'accepter la posture « mode Labo », créative, ouverte et col*Labo*rative !

Il est ouvert au rez-de-dalle de l'immeuble du Département de la Gironde. On est ainsi dans le partage de modes de faire des différents Agendas 21 locaux, en mode Labo et sur des boîtes à outils partagées.

Le local continue d'être accompagné grâce au réseau départemental des Agendas 21. Cette mise en réseau transforme progressivement la dynamique Agenda 21 girondine, en Agenda colLaboratif en réseau : plus que de se résumer à la juxtaposition d'un Agenda 21 Départemental et de ceux des autres collectivités, l'enjeu du réseau est de gagner du temps à faire ensemble des choses, plutôt qu'à les mener seul.

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

Avec le Labo'M21, il s'agit d'aller encore plus loin dans le lien avec les territoires, par un appui hors les murs, grâce aux *Labo'Mobiles* qui voient le jour en 2017, expérimentés sur 9 projets défis sélectionnés portés par différents types d'acteurs (voir plus loin).

Acte IV – 2017 : l'innovation au service de défis radicaux

Participant toute une journée à la réflexion sur l'Acte IV, Hervé Gillé, VP en charge de l'innovation au Département, rappelle que nous partons d'une distanciation du citoyen à la politique. Il s'agit donc :

- De reconstruire la légitimité dans un contexte législatif (MAPTAM/NOTRe) qui éloigne le citoyen de la décision ;
- D'être une collectivité innovante pour laquelle la relation aux usagers est associée à l'offre de service public ;
- De permettre une réappropriation du service public qui passe par un projet mieux perçu par les agents.

Devant ce constat de la distanciation politique, et comme une forme de réponse à la crise du politique, comment créer les conditions pour élaborer des solutions nouvelles pour mieux répondre aux besoins actuels ou émergents ?

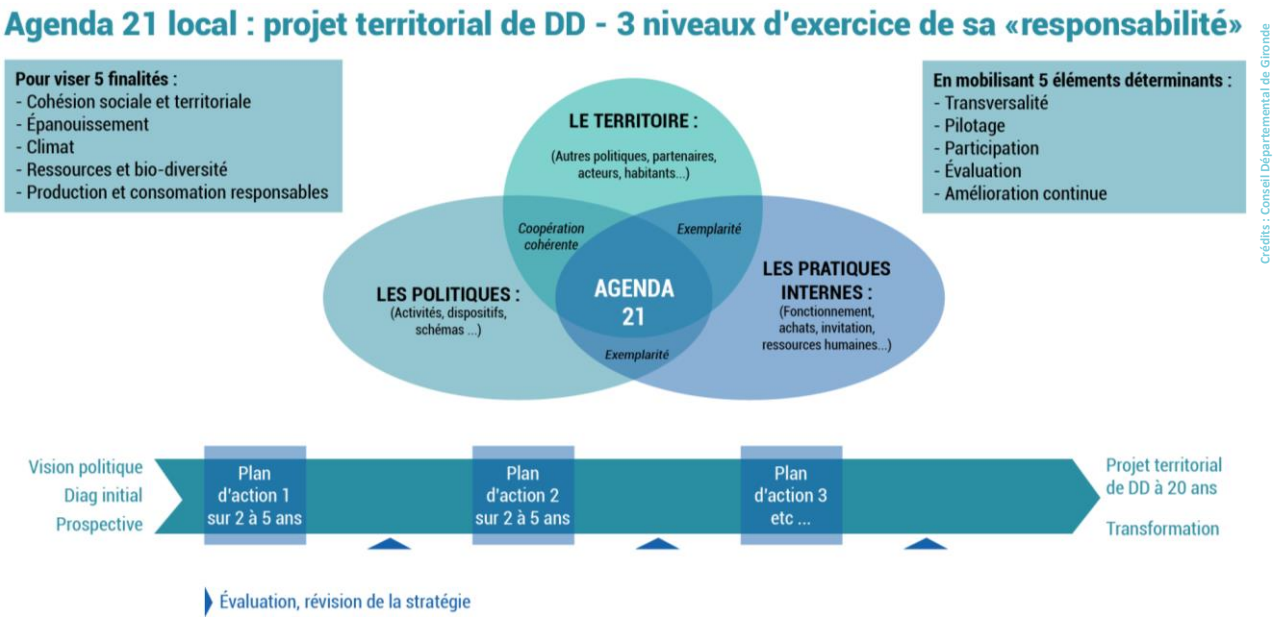
Comment définit-on la commande publique ? Comment aller à la rencontre de ces acteurs et des associations ?

Pour répondre à ces questions l'Acte IV se fonde sur deux grands principes :

- La participation des usagers ;
- Une stratégie de gouvernance de l'innovation publique avec la création de LaBase (voir ci-après).

Ce travail en interne devrait pouvoir s'appuyer sur :

- Un groupe de travail sur les pratiques participatives ;
- La formation dans tous les services d'ambassadeurs de l'innovation ;
- La systématisation de groupes usagers.



Crédits : Conseil Départemental de Gironde

Nos interlocuteurs insistent sur le schéma ci-dessus qui articule étroitement les pratiques de l'institution elle-même, les politiques publiques projetées et les territoires acteurs partenaires et porteurs de leur propres démarches.

Des actions significatives en interne ou comment la Mission Agenda 21 irrigue et diffuse

Le rapport annuel Développement Durable : un outil au service de la transition écologique

Ailleurs la rédaction de ce rapport obligatoire est un poncif, un passage obligé, ici c'est un très bel outil pour allier pédagogie, évaluation et mise en valeur.

Ce rapport annuel fait l'objet de nombreux échanges entre la Mission Agenda 21 et chaque direction, d'explications, d'allers et retours. Mais aussi, nous indique la responsable de la Mission Agenda 21, « *ce rapport est aussi un moment important de coproduction inter-directions dans l'institution* ».

Il participe clairement d'une pédagogie du Développement Durable, qui fait avancer la mise en œuvre de projets vertueux.

Expérimentation de la participation des bénéficiaires du RSA à leur propre politique

Au départ, une délibération de fin 2014 longuement discutée, votée à l'unanimité, qui affirme la place de la participation citoyenne dans toute politique publique départementale (ou tout au moins, qui en interroge la faisabilité). Et puis un grand silence sur le sujet.

Ensuite la Mission Agenda 21 propose aux différents Vice-Présidents de les accompagner dans la prise en compte de l'usager et la Vice-Présidente aux politiques d'insertion, Denise Greslard Nedelec, prend la balle au bond. C'est le départ d'une expérimentation en cours sur un territoire, tout un processus méthodologique, inspiré de la méthode SPIRAL (mise au point par le Conseil de l'Europe) qui permet aux usagers à la fois de s'exprimer sur ce qui fait leur bien-être ou mal-être, mais aussi de s'approprier les objectifs de politiques qui les concernent.

L'idée est qu'au final les usagers augmentent leur bien-être : on commence par exprimer un vif ressenti de stigmatisation, et on finit par créer un groupe de marche entre bénéficiaires, excellent pour le bien-être et la santé… et donc l'insertion future !

Un des outils est l'organisation de groupes de parole entre pairs bénéficiaires du RSA. Cet accompagnement débouche aussi sur la participation de représentants des bénéficiaires du RSA à une instance de régulation de problèmes liés aux bénéficiaires. Car qui mieux que l'usager peut comprendre les effets d'une politique publique, et en proposer une adaptation !

Transition énergétique : dans la transversalité des politiques départementales

La Directrice du service de la transition énergétique le reconnaît, « *en questionnant toutes les politiques publiques, le travail de l'Agenda 21 Gironde a facilité la mise en place d'une politique du CD offensive en matière de transition énergétique* ».

Marquant la volonté d'avancer sur ce dossier loin des fonctionnements traditionnels, cette délégation, rattachée à la direction de l'environnement, jouit depuis deux ans d'une

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

belle autonomie d'action. Concernant cette politique essentielle dans l'action sur le climat, M. Jean-Luc Gleyze, Président du Conseil Départemental et Laure Curvale, conseillère départemental déléguée à la transition énergétique et à la lutte contre la précarité énergétique, ont donné à ce service une feuille de route précise : cette politique doit être transversale à toutes les politiques publiques départementales et si possible (c'est la difficulté) en amont. Et ce n'est pas la disparition de la clause de compétence générale, qui empêche une telle politique !

Quatre orientations sont déterminées :

1° L'exemplarité du département en interne ;

2° L'accompagnement des territoires girondins, pour favoriser l'impulsion de projets locaux ;

3° La lutte contre la précarité énergétique : celle-ci fait l'objet d'une gouvernance particulière avec un comité de coordination des 3 directions et des 3 élus environnement, habitat et social ;

4° L'éducation à l'environnement et le pouvoir d'agir ensemble des acteurs ;

L'action Cocon 93 est un exemple d'action menée par la délégation, en phase avec cette question de l'image mobilisatrice, telle que posée par l'Agenda 21 Acte III. La Gironde paye le diagnostic d'opérations d'isolation des combles de 470 bâtiments dans 400 collectivités et un groupement de commande a été créé.

La Directrice regrette *« la phase de transition institutionnelle de la Région qui la rend peu présente aujourd'hui, alors même qu'elle est prescriptive. Nous sommes prêts, bien sûr, à collaborer avec le CR tant l'échelle départementale, plus en proximité avec le citoyen et les collectivités, nous est complémentaire de l'échelle régionale* ». Quand on vous dit que toutes les échelles sont utiles !

Gironde 2033 : une démarche qui nourrit son approche méthodologique du Labo'M21

Gironde 2033 est une dynamique lancée par le CD en 2013, afin de revenir à une politique territoriale transversale et de projet abandonnée 10 ans auparavant. Diagnostic, enjeux, projets, déboucheront finalement sur 9 PACTES territoriaux, correspondant au découpage du département en 9 territoires de projets :

- D'abord un gros travail de diagnostic colLaboratif et transversal interne sur les 9 territoires entre collègues. Ainsi ceux des routes entendent parler des questions liées au logement, ceux du social des projets jeunesse, etc. ;
- Puis confrontation de ces diagnostics et ébauches d'enjeux, avec les partenaires locaux dans 2x9 réunions de Conseils de territoires ;
- Enfin un appel à contribution lancé pour faire remonter les « projets » des territoires…. Plus de 3 000 retours : débordés par ce succès qui ne permet pas vraiment une priorisation par enjeu et objectifs structurants, ces projets sont finalement organisés, hiérarchisés, et donneront naissance aux PACTES territoriaux.

La Directrice de la transition énergétique a regretté l'absence d'ambition sur la transition énergétique dans ces PACTES. Mais nous dira la responsable de la Mission Agenda 21, qui fait le même constat « le choix des élus a été de mettre la priorité sur la recherche de

participation, de mise en lien, et de consensus avec les acteurs locaux ». Aussi l'appui du Labo'M21 a porté sur des outils d'animation, de méthode pour la mise en œuvre (avec succès) de la participation.

Par ailleurs, le Labo'M21 se mobilise pour accompagner ou piloter certains chantiers issus des PACTES tels que le chantier alimentaire (par ailleurs priorité de l'Acte III), en lien avec l'Agenda 21. De son côté la Directrice de la transition énergétique espère orienter les projets vers la transition par exemple par la conditionnalité des aides.

On le voit la transition écologique est un chemin vertueux mais sinueux, ce qui explique la proposition du Labo'M21 d'aller vers des défis plus radicaux, avec d'autres méthodes.

Les Labo'Mobiles : une belle interaction entre le Labo'M21 et les territoires

Déclinaison territoriale du Labo'M21, le Labo'Mobile est une expérimentation coordonnée par la Mission Agenda 21 du Département avec le soutien de la DREAL, un dispositif d'animation territoriale proposé aux acteurs girondins pour expérimenter des objectifs ambitieux de transformation et co-concevoir des projets dédiés à l'innovation sociale, écologique et participative.

Crédits : Entre-deux-Mers Tourisme

Partant du constat, sévère et sans concession, que après 20 ans ou presque d'Agenda 21 départemental et locaux, vertueux, partant de la démarche de projet et d'objectifs progressifs, si l'on peut voir de belles réalisations, on est loin des enjeux de la transition écologique, la Mission Agenda 21 et ses partenaires ont décidé de proposer (et donc d'expérimenter), un mode d'action nouveau et radicalement différent. C'est ce que la responsable Labo'M21 appelle à l'envi le « mode Labo ». Il est fondé sur deux partis pris radicalement nouveaux :

- On se donne de grandes ambitions, on fait des choix radicaux : c'est le sens du 0 % ou 100% proposés par les 9 territoires de l'expérimentation 0 chômeur de longue durée, 0 phyto, 100% bio, 100% jeunes engagés, etc. ;
- Appliquer une méthode de mise en œuvre très différente de la méthode projet : on fait fi du diagnostic, pierre angulaire d'une stratégie que l'on définit ensuite. Là on se fixe d'abord l'horizon, le résultat qu'on cherche à atteindre, on se donne du rêve, de l'envie… et ensuite on retrousse les manches, et on regarde comment on peut l'atteindre et avec qui.

A partir de ces deux partis-pris, et selon un processus finement établi, le Labo'Mobile va s'installer en résidence pour accompagner les territoires volontaires, en alternance avec un travail collectif entre les 9 porteurs de projets à LaBase.

Lancée officiellement le 13 juillet dernier, l'expérimentation a débuté par une séance de travail en « mode Labo » avec les 9 groupes d'acteurs de territoires girondins, volontaires pour relever 9 défis radicaux, touchant tous les champs du développement durable

Comme dans un vrai laboratoire, le Labo'Mobile va expérimenter pendant 18 mois en aidant à préfigurer collectivement, puis à mettre en œuvre, le projet de transformation (compétences, apprentissages, relations, transferts, espaces, moyens…).

L'objectif de l'expérimentation est de dessiner les chemins de la transformation et les premiers pas d'actions concrètes à mettre en œuvre.

Montesquieu : un des 9 territoires à avoir répondu à l'appel à innovation publique

Une intercommunalité de services, respectueuse du bloc communal

La Communauté de Communes de Montesquieu a un atout : elle n'a pas bougé dans son périmètre depuis sa création il y a 16 ans, contrairement aux importantes recompositions à l'œuvre dans le reste de la Gironde.

Sa gouvernance est stable et correspond au modèle sans doute le plus répandu, celui du « respect quasi absolu du bloc communal ». Son président, Christian Tamarelle, Maire de Saint-Médard-d'Eyrans qui nous a lui aussi fort chaleureusement accueilli, nous l'explique tranquillement : « *les Maires sont maîtres chez eux (pas de PLUI) et tout se fabrique ou presque par consensus dans une intercommunalité de services* ».

Le compromis financier qui tient depuis l'origine – tout service communautaire est couvert financièrement par les ressources communautaires – facilite évidemment cette gouvernance tranquille dont le président dira lui-même qu'elle a un syndrome de « CC tiroir-caisse »… Une situation qui ne perdure que dans les périodes de vaches grasses.

Montesquieu fait du Développement Durable comme M. Jourdain

Lutte contre les inondations, opportunité d'achat d'un domaine voué au DD par une congrégation vendeuse, gestion des zones humides, politique de réduction des déchets fondée pédagogiquement sur une réduction de la TOM (effective) et à laquelle est dédié un agent, éducation à l'environnement…

Le développement durable s'installe sans grand discours fondateur mais une politique de l'environnement commence à irriguer le territoire par des animations assez systématisées d'éducation à l'environnement.

Le tout récent tirage spécial « de la terre à l'assiette – pour une alimentation saine, durable et locale » du magazine de la CCM établit une forte cohérence entre les actions et pose un horizon qui ne part pas d'une feuille blanche et pose une

Marcillac, siège de la CCM / Crédits : Comité des fêtes de Marcillac

philosophie de l'action : soyons initiateurs, pas moralisateurs, à l'instar d'une critique de l'écologie « punitive » posée dans d'autres cercles.

L'autonomie et la qualité alimentaire comme défi : un territoire nourricier

C'est à l'initiative de Corinne Martinez, conseillère départementale et déléguée communautaire, présidente de la commission Agenda 21 locale que la CC va candidater à l'appel à projet Labo'Mobile.

Le défi ? « L'accès pour 100 % des habitants à une alimentation saine et durable ». Ce projet innovant amène la CCM à conduire un projet qui ne peut qu'être basé sur la mobilisation de tous les élus communaux et la société civile du territoire intercommunal.

Lors de la première réunion de commission Agenda 21 consacrée au projet, un tour de table permet de présenter les initiatives communales qui répondent déjà aux enjeux affichés. Pour autant, deux questions traversent les débats :

- Les populations de nos communes sont-elles prêtes à partager cette ambition ?

Les réponses de certains maires indiquent que les populations seraient plutôt en demande (qualité des cantines, bio, AMAP). Personne ne conteste aujourd'hui dans une des communes le passage de 5 à 25% de bio en cantine malgré la hausse du prix des repas de 5 %. L'idéal du 100 % bio en provenance locale est un défi qui peut être compris, s'il est porté par les élus…

Par ailleurs des transformations sont déjà à l'œuvre avec des services civiques présents sur les tables de tri des cantines (gaspillage).

La même population demande un fast-food - mais doit-elle être prise en compte ? - et un projet de santé/alimentation : doit-il être défendu par les élus ?

- La question foncière : 2ème Couronne Bordelaise, Montesquieu constate la venue des populations qui ne peuvent plus se loger à Bordeaux ; comment trouver les terres pour ce défi quand le foncier monte dès qu'on explique de quoi il s'agit ?

Quand la transmission des exploitations, avec une population d'agriculteurs déclinante, ne se fait pas alors même que des recherches d'installation existent. Quand 4,3 millions de personnes visitent la Gironde chaque année (pression touristique). Quand le PPRI (Plan de Prévention du Risque Inondation) Garonne limite également les possibilités.

Des conventions d'information avec la SAFER permettent quelques opérations et par ailleurs un outil foncier est en constitution mais des instruments puissants, à l'échelle du SCOT ou du département, semblent à inventer. Le lien entre local et département dans l'élaboration d'une politique foncière ambitieuse semble avéré, mais les solutions complexes à mettre en œuvre.

Défi alimentaire : Des acteurs locaux déjà en route

Le territoire recèle des acteurs impliqués dans la transition écologique qui pourront devenir des partenaires du défi communautaire.

Deux exemples de pépites du territoire : « Les P'tits Cageots » est une association dont le siège et le principal de l'activité ne sont pas sur la CCM. Cette entreprise d'insertion organise la logistique interconnectée et faible en carbone entre producteurs de produits alimentaires bio et/ou locaux et les consommateurs intéressés de l'agglomération bordelaise. Elle est venue sur le territoire de la CCM développer sa propre production maraîchère et de poules pondeuses pour compléter son offre, en chantier d'insertion.

Cette nouvelle activité se développe bien, la demande est là, et l'association aurait besoin de pouvoir s'agrandir. Faute de trouver sur place, elle loue un second terrain (privé) à quelques km sur la CCM. Pour l'instant, le projet associatif reste l'approvisionnement d'une clientèle métropolitaine, et le dépôt qui existe sur le site du technopôle de Montesquieu vise plutôt des travailleurs habitant Bordeaux.

On imagine donc possible un partenariat qui permettrait que

« Les P'tits Cageots » installé somme toute ici par hasard (besoin de foncier) devienne acteur du projet alimentaire territorial, par l'accès de sa production aux habitants de tout le territoire communautaire.

Pour ce faire, il y aura encore à aplanir les relations entre propriétaire (la CCM) et locataire (Les P'tits Cageots), mais le partenaire, expert, est là !

De la même façon, le jardin de Callunes est-il un projet, ô combien moins ambitieux par sa taille et sa capacité de production, mais très exigent pour son projet humain, utilisant le jardin partagé comme espace pour réapprendre le vivre ensemble, la démocratie réinventée, en même temps que d'apprendre de nombreuses choses sur la nature ou comment cultiver de manière écologique et manger sainement ! Les bénévoles, qui mènent cette aventure rêvent de faire plus d'émules dans le voisinage.

Deux projets qui participent déjà de l'ambition affichée par le défi territorial, et qui pourraient devenir de bons relais et acteurs du projet !

La présidente de commission Corinne Martinez le sait, elle a encore, avec ses collègues du pain sur la planche : repérer et dessiner la carte des acteurs, entraîner le Conseil Communautaire et le Conseil de Développement, et réunir les acteurs pour organiser le projet. Elle espère pouvoir accueillir le Labo'Mobile en résidence au printemps 2018.

Et demain ?

Ainsi, l'intercommunalité, dont le projet est en permanente articulation avec le bloc communal, sera amenée, dans le cadre de ce projet-défi, à travailler en modes projet et Labo, avec un horizon politique fort à afficher.

Peut-être communes et communauté qui expérimentent déjà chacune des actions de transition écologique, vont-elles apporter ensemble, les bases de la construction de l'intérêt communautaire autour de ces défis. Voire concevoir un projet de territoire en élargissant la réflexion avec les acteurs locaux. Beau Défi !

Château de la Brède / Crédits : Carole J, CC-BY-SA

L'innovation territoriale : nouveau fil conducteur de l'action publique et Acte IV de l'Agenda 21

Comment mieux coopérer ? Comment mieux prendre en compte l'usager pour mieux le servir ? Comment faire évoluer nos pratiques professionnelles ? Comment fabriquer et tester ensemble de nouvelles solutions ? Nous l'avons vu, ces interrogations sont au cœur de l'acte IV de l'Agenda 21.

C'est Bordeaux Métropole qui repère l'appel à projet national du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) sur un Laboratoire d'Innovation Territoriale du Secrétariat d'État à la modernisation de l'action publique. La DREAL, le SGAR, le Conseil Départemental de la Gironde et Bordeaux Métropole décident donc de répondre à l'appel à projet et de porter collectivement un projet de Laboratoire d'innovation publique inter-administrations en Nouvelle-Aquitaine. LaBase était ainsi née.

Un lieu lui est dédié physiquement, inauguré au printemps dernier dans les locaux de la Mission Agenda 21 du CD. Un espace dont la capacité créative s'incarne, de notre œil extérieur, dans une sobriété cultivée, des outils à disposition (murs d'expression, rouleau de kraft, tableau interactif, outils d'échanges en réseau...). Le lieu est convivial et son appropriation par tous, de toutes les manières, est souhaité, sous réserve d'accepter la posture « mode Labo », créative, ouverte et colLaborative.

Ainsi se tenait récemment à LaBase, avec des « vrais usagers », un atelier *Tester demain* sur le problème de la gestion du dernier kilomètre dans la mobilité des personnes, organisé notamment par Bordeaux métropole et son C2D. Un sujet exemplaire de ce qui est possible ici.

Adossée à l'équipe de la Mission Agenda 21, la responsable de l'animation, est missionnée pour accompagner les utilisateurs de LaBase dans l'appropriation de ces outils d'aide à la créativité et à l'expérimentation. Cette facilitatrice assure le lien entre les équipes des différents partenaires.

Le principe est que chaque institution partenaire ait la possibilité de solliciter LaBase pour outiller en transversalité les porteurs de projets, **prototyper et tester de nouvelles solutions opérationnelles**.

Elle doit diffuser une culture de l'innovation, co-créer des solutions avec les usagers (en lien avec l'Acte IV de l'Agenda 21).

LaBase pose un principe de gouvernance partagée de l'innovation publique. L'intérêt dans ce cadre est de permettre une sortie du jeu politique traditionnel en organisant une gouvernance de la co-action. Elle crée un écosystème de bénéfice réciproque qu'il s'agit d'aller chercher.

LaBase, est à la fois incubateur, et espace de « créativité administrative » au service de l'usager. Les 4 institutions ont 18 mois pour faire la preuve de l'impact de cette « Mission innovation »: faible coût, impact projet fort, faire mieux avec moins par un prototypage rapide de solutions, le tout en gardant à l'esprit le bien-être des agents.

Ce projet d'innovation interinstitutionnelle permet aussi d'aborder l'échelle régionale grâce à l'État (SGAR et DREAL). En élargissant le propos, constatons en termes d'échelle territoriale, que la Région, prescriptive pour toutes ces politiques publiques, est pour le moment relativement absente, tant sa réorganisation la tourne pour le moment sur elle-même.

La Recette de la Transition Girondine.

En venant à Bordeaux et Montesquieu, nous venions interroger l'échelle départementale, comme échelle pertinente d'action pour la Transition écologique. Le Conseil Départemental de la Gironde nous démontre que Oui, cette échelle a toute sa place. Résumons-le sous forme de recette...

- Prenez un Département bien ancré sur un territoire métropolitain en pleine expansion, qui a encore quelques moyens pour développer des politiques publiques ambitieuses ;
- Prenez deux présidents qui portent successivement une même politique ambitieuse de transition écologique ;
- Tissez systématiquement le fil (conducteur) d'un Agenda 21 interne et en réseau avec d'autres collectivités ;
- Créez un outil à la fois fort et léger, autonome (parce que rattaché directement au DGS), réactif et performant : appelez-le Mission Agenda 21 ;
- Mobilisez à l'interne l'institution dans tous ses services, avec pédagogie, apport d'outils méthodologiques, ingénierie d'accompagnement, et utilisation judicieuse des actes obligatoires (rapport annuel DD par exemple) ;
- Animez en réseau tous les Agendas 21 de Gironde et proposez-leur un accompagnent incitatif (financement de poste, ingénierie de mise en réseau, ...) ;
- Remettez-vous en question régulièrement, à peu près tous les 4 ans, par une évaluation sans concession, mais qui vous sert aussi de valorisation des projets réussis, des avancées. Et profitez de ces temps de bilan pour inventer, expérimenter à nouveau, vous rapprocher du terrain.

Alors vous obtenez une Gironde, où le Conseil Départemental a inventé le rôle d'animateur-incitateur d'une politique de transition, et où il se passe de nombreux projets intéressants en matière de transition écologique.

Pour autant, remarquez-vous, toute cette belle énergie que vous dépensez depuis plus de 13 ans porte des fruits bien sûr, mais les résultats ne sont pas à la hauteur des enjeux de la Transition Ecologique. Ainsi par exemple constatez-vous la faible imprégnation des PACTES de Gironde 2033, en termes de transition écologique, pour cause de recherche de consensus...

Alors reprenez le chaudron :

- Rajoutez-y un zeste (enfin un peu plus!) d'innovation avec un Labo'M21, et des Labo'Mobiles ;
- Proposez à qui veut vous suivre de se donner des objectifs radicaux, des défis qui se mesurent en 100% ou en 0%, sur des territoires du département, que le défi soit porté par des élus intercommunaux, ou un collectif d'acteurs locaux ;
- Remplacez le mode « projet » par le mode « Labo » ;
- Proposez-leur de nouveau accompagnement local et mise en réseau départementale ;
- Secouez fort.... Et vous devriez obtenir d'ici quelques mois, de la pure Transition écologique. Et si vous en avez le courage et l'ambition, alors généralisez ces expérimentations en appliquant leurs principes (défis radicaux, et mode Labo) à toutes vos politiques publiques !

Écoute territoriale réalisée par Cécile de Blic et Jacques Picard pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en octobre 2017.

Le Pays de l'Albigeois et des Bastides : l'amplification territoriale de la transition

Crédits : Dominique Delpoux

La poursuite de la transition énergétique

Dans la continuité des actions engagées en 2015, le Pôle Territorial a poursuivi sa dynamique de transition énergétique notamment à travers la plateforme Rénovation Énergétique de l'Habitat de l'Albigeois et des Bastides (REHAB – créée en 2015) et l'accompagnement des communes par des conseillers en énergie.

Les habitants du territoire sont sensibilisés lors de nuits de la thermographie qui continuent à être organisées, et ceux qui le souhaitent reçoivent un suivi personnalisé pour les accompagner dans la rénovation de leur logement, de la définition du projet au suivi des impacts après travaux, avec une orientation vers le dispositif de financement adaptée en fonction des capacités des intéressés. Aujourd'hui la plateforme assure un accompagnement et un suivi des travaux pour environ 150 dossiers émergeant chaque année, les autres étant orientés sur d'autres procédures (OPAH, interventions de SOLIHA…). Ce dispositif expérimental d'accompagnement à la rénovation bénéficie pour l'instant de financements publics (ADEME, LEADER, ANAH, Région Occitanie, et Département du Tarn) et son arrêt est prévu pour fin 2018.

L'intérêt de son maintien justifie aujourd'hui la création d'une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) avant fin 2017 avec l'ensemble des partenaires identifiés (PTAB, Espace Info-énergie, ADIL, ANAH, ADEME). L'Adefpat accompagne la mise en place de cette structure.

Le conseil en énergie partagé concerne l'accompagnement d'une vingtaine de communes sur la centaine que comprend le territoire. Il comprend un diagnostic de toutes les consommations d'énergie de la commune et un programme d'accompagnement des travaux et mesures permettant d'améliorer les performances énergétiques. A titre d'exemple, 17 communes pratiquent l'extinction totale ou partielle de l'éclairage public la nuit et une quarantaine souhaitent la mettre en place.

Depuis la première écoute courant 2015, le territoire du Pôle Territorial de l'Albigeois et des Bastides (PTAB appelé précédemment Pays) n'a pas subi de reconfiguration de périmètre malgré les lois de réforme territoriale. Il regroupe donc les mêmes cinq Communautés de Communes (CC), dans la nouvelle région Occitanie.

Une démarche amplifiée, proactive et participative

Le territoire a fait le choix d'amplifier sa démarche en s'engageant de manière anticipée (par rapport aux obligations réglementaires) dans un PCAET (Plan Climat Air Energie Territorial) à l'échelle de l'ensemble du PTAB, bien que seule la CC du Carmausin-Ségala soit soumis légalement à s'engager dans cette démarche. Ceci s'inscrit pleinement dans la volonté des élus d'atteindre l'autonomie énergétique du territoire d'ici 2050 (objectif des TEPOS), et de contribuer à l'ambition régionale « Région à Energie Positive ». Aussi, le PCAET est vu comme l'outil central pour atteindre cet objectif et non comme une contrainte réglementaire.

Le PTAB a répondu à un appel à projet de l'ADEME apportant un co-financement et nécessitant un engagement fort et innovant pour aller au-delà des obligations réglementaires, notamment dans le diagnostic, en déterminant le taux d'indépendance énergétique du territoire par exemple. L'élaboration du PCAET doit être financée à 50% par l'appel à projet ADEME, 30% via le LEADER, et 20% par le PTAB grâce à un financement régional.

Afin de garantir la transversalité de la dynamique engagée autour du PCAET, le choix a été fait de travailler avec une équipe-projet et d'impliquer certains agents des différentes CC.

Le PTAB a d'ores et déjà fait le choix de porter une attention particulière aux initiatives citoyennes et participatives dans sa stratégie de développement des énergies renouvelables, et c'est dans cette même logique d'implication des habitants que la méthodologie d'élaboration du PCAET a été pensée, avec plusieurs réunions publiques sur l'ensemble du territoire et la possibilité pour les habitants intéressés de participer à des groupes de travail sur la stratégie adoptée dans le Plan. Le PTAB pourra ainsi s'appuyer sur la dynamique citoyenne existante (Café-citoyen à Carmaux, Fête de la transition à Salles, Grande Enquête CPIE et Toulouse III : «Territoires, Transition & Moi»...) pour amplifier son PCAET.

En plus du PCAET, le PTAB a lancé un dispositif tourné vers la société civile du territoire (f. En octobre 2016, il lance ainsi un Appel A Projets Citoyens, qui vise à repérer, inciter et accompagner les initiatives citoyennes pour la transition énergétique.

Cet accompagnement n'a pas pour objectif de « faire à la place » mais de « faire faire ». Il s'agit alors d'aller au-delà des expériences menées à l'initiative des pouvoirs publics, de permettre l'émergence et la reconnaissance des projets portés par des collectifs de citoyens, en s'appuyant sur les richesses et forces vives locales, et en maintenant la création de richesse sur le territoire (financement via TEPCV).

Cet appel à projet est ouvert à toute personne morale ou physique, toute filière de production d'énergie renouvelable, ou d'économie d'énergie, tout mode de distribution, ainsi que tout stade d'avancement du projet. Il comporte cependant quatre exigences :

- Un ancrage local, pour que le

Cordes-sur-Ciel / Crédits : PTAB

Crédits : Dominique Delpoux

projet reste maîtrisé par les acteurs du territoire ;

- Une finalité non-spéculative, pour que les bénéfices contribuent à la transition énergétique ;
- De la transparence et une gouvernance démocratique ;
- Une conception écologique ainsi que de la pédagogie.

Ainsi une coopérative d'énergie renouvelable solaire a vu le jour à Carmaux, un projet de rénovation de bâtiments avec installation de photovoltaïque sur le toit est porté par Emmaüs, un réseau d'énergie citoyenne locale et renouvelable a été créé en lien avec la coopérative Enercoop… et l'appel à projet permet au PTAB de rassembler et de former des habitants.

Conscient de la nécessiter d'associer l'ensemble des acteurs du territoire, à commencer par les habitants, pour atteindre les objectifs visés, l'amplification de la transition énergétique est donc réfléchie avec une forte ambition d'implication des habitants comme en témoigne l'appel à projets citoyens et la démarche du PCAET.

Et demain ?

Le PTAB ne s'arrête pas là et souhaite aujourd'hui mobiliser son Conseil de Développement au travers d'une « écoute citoyenne », démarche proposée par l'UNADEL. Composé de 44 membres répartis dans 4 collèges, le Conseil de Développement va se placer dans une posture d'écoute vis-à-vis d'autres habitants afin de comprendre et d'identifier les freins qui empêchent les citoyens de contribuer à la transition écologique, mais aussi d'écouter et d'entendre ce qu'ils ont à dire et leurs propositions pour réduire la consommation d'énergie et contribuer à la production d'énergie renouvelable.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre du PCAET avec l'ambition de produire une « expertise citoyenne ». Pour la phase de diagnostic, elle repose sur la constitution de binômes qui rencontrent les acteurs influençant la production et la consommation d'énergie et réalisent avec eux des entretiens individuels ou collectifs dans les différentes CC du territoire et dans les divers secteurs d'activité.

Pour la suite il pourra s'agir de suivre les actions prioritaires définies et là encore apporter une expertise citoyenne sur le suivi et l'évaluation tous les sic ans de la réalisation du PCAET.

Ainsi le PTAB fait preuve d'un volontarisme fort en matière de transition énergétique. En s'appuyant sur des dispositifs nationaux, régionaux et réglementaires, son action pour la transition s'accentue. Convaincu de l'importance d'entrainer un maximum de personnes dans cette dynamique, le PTAB appuie aussi sa démarche sur les initiatives des habitants pour atteindre un objectif ambitieux mais nécessaire, l'autonomie énergétique d'ici 2050 !

Réecoute territoriale réalisée par Jean Maillet et Gérard Logié pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en juin 2017.

Le Beaujolais Vert renforce sa démarche de transition malgré le contexte peu favorable

Depuis cette première écoute fin 2015, le territoire du Beaujolais Vert a évolué. La CC Ouest Rhodanien (COR) est passée de Communauté de Communes à Communauté d'Agglomération au 1er janvier 2016 et la CC Haut Beaujolais a rejoint la CC Saône Beaujolais au 1er janvier 2017 (loi NOTRe). De plus, la nouvelle région Auvergne Rhône-Alpes et son nouvel exécutif ont aussi profondément modifié l'environnement institutionnel du territoire à partir de janvier 2016.

Ainsi, les élections régionales ont entrainé l'arrêt brutal du CDDRA (Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes) porté par le syndicat mixte du Beaujolais (regroupant la COR, la CA de Villefranche et les CC Saône Beaujolais et Beaujolais Pierres Dorées et qui porte aussi le SCoT) et une réduction globale des financements régionaux, accompagnée par une baisse des financements en provenance du Conseil Départemental.

Développement local et transition énergétique

Malgré ce contexte défavorable, le territoire continue de mobiliser différents partenaires et différents programmes centraux pour alimenter sa démarche de développement local et énergétique, dans la continuité des actions présentes en 2015. Aussi le service développement local durable de la COR a renforcé son action en faveur de la transition énergétique, notamment grâce à l'enveloppe TEPCV de 2 M€ concentrée sur la lutte contre la précarité énergétique, sur la rénovation de l'habitat (particuliers, bailleurs sociaux...) et des bâtiments publics.

La 3ème programmation LEADER (2015-2020) dont l'enveloppe est similaire à la précédente et est concentrée sur les axes « Adaptation aux changements climatiques » et « Changement des pratiques » va aussi être un levier important en faveur de la transition (à noter que le programme 2015-2020 se transforme plutôt en programme 2017-2022 du fait des délais de paiement). Le GAL, à l'échelle du Beaujolais Vert, soit 48 communes (COR et ancienne CC Haut Beaujolais), s'est renouvelé par rapport au LEADER précédent, notamment avec l'arrivée de membres du Conseil de Développement de la COR. Les comités de programmations se mettent actuellement en place.

La COR a aussi réussi à signer un Contrat d'Objectif Territorial avec l'ADEME sur le développement des énergies renouvelables thermiques (fonds

Crédits : COR

chaleur). Elle profite ainsi d'une aide à l'animation (financement de 0,75 ETP) de la mutualisation de projets en grappes, permettant d'atteindre le seuil des critères du fonds chaleur, ainsi que d'1 million d'€ sur 3 ans gérer par la COR elle-même pour financer des projets (étude et investissement). Ils sont au nombre de 39 jusqu'ici.

Enfin, la Plateforme locale de la rénovation de l'habitat privé, élément primordial de la stratégie TEPOS du territoire, est en plein essor, « ce qui n'était pas gagné à son lancement en 2015 » nous rappelle l'équipe de la COR.

Coopération institutionnelle

Au-delà des aspects financiers, la COR est en lien avec un environnement propice au développement de sa dynamique de transition, à l'instar du réseau TEPOS Rhône-Alpes (Métropole Lyonnaise + 4 territoires) avec qui elle entretient de bonnes relations et au sein duquel l'idée de mutualiser tous les agents de développement des énergies renouvelables au sein d'une même Agence Régionale fait son chemin.

Les Directions Régionales de l'État et l'InterSCoT sont aussi à l'origine de rencontres de travail sur les complémentarités et réciprocités entre les milieux ruraux et la Métropole lyonnaise.

Crédits : COR

Le Pôle technicien

Malgré le contexte institutionnel mouvementé, le territoire maintient son investissement dans la transition énergétique avec 1,2 millions d'€ consacrés au budget « Développement Durable » (800 000€ en 2016). L'équipe en charge de ces questions s'est aussi renforcée. De 4 personnes (4 ETP) lors de la 1ère écoute, la COR s'est dotée d'un poste d'animation (0,75 ETP porté par un groupement d'employeur crée par l'association HESPUL qui porte aussi le Point Info-Energie du territoire) ainsi que d'un temps partiel (0,4 ETP) sur le Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET). Le territoire tire alors avantage des contraintes réglementaires en s'investissant activement dans l'élaboration d'un PCAET, grâce à la présence d'un nouvel agent.

Gouvernance et participation

Ainsi, on observe un renforcement global de l'action et la gouvernance n'est pas en reste. Le Conseil Communautaire a aujourd'hui pris conscience de la question du développement durable et semble maintenir cette orientation appuyé par un portage politique renforcé. La COR fait donc preuve d'une volonté importante sur le développement des énergies renouvelables et la lutte contre la précarité énergétique : une dynamique et une feuille de route sur le moyen terme est actée. L'équipe de techniciens, renforcée et très impliquée est alors en mesure de la mettre en œuvre.

Le territoire est ainsi disposé à associer plus largement les habitants. Au sein de la COR, le Conseil de Développement a été créé en même temps que le passage en Communauté d'Agglomération et a représenté

Crédits : COR

une grande nouveauté pour le territoire. Il est aujourd'hui composé de beaucoup d'acteurs variés (sylvicoles, agricoles, citoyens...). Il s'organise autour de plusieurs commissions, et s'intéresse à la question du projet de territoire pour placer la transition au cœur des projets d'aménagement.

La COR voit aussi plusieurs projets de production d'énergie renouvelable émerger sur son territoire, qui témoignent notamment de la volonté d'impliquer plus fortement les habitants :

- Projet éolien porté par EDF-Energies Nouvelles de 4 éoliennes de 2 MW. La création d'une SAS va permettre la participation de la COR, de la commune où le projet est implanté, d'un fond régional, ainsi que de la participation des habitants du territoire. Ce projet devrait dégager entre 70k€ et 100k€/an de recette pour la COR, dont l'utilisation n'est pas encore déterminée ;

- Projet de centrale photovoltaïque avec des collectifs villageois. La COR apporte l'AMO pour accompagner les citoyens ;

- Mise en place d'une filière de méthanisation avec la DREAL avec de la biomasse d'origine agricole et des boues de traitement : projet assez unique selon la DREAL. La création d'une SAS de projet va là aussi permettre d'associer un grand nombre d'acteurs.

La prise de conscience de la population et des acteurs sur l'importance du développement durable se maintient. L'inquiétude des politiques porte plus sur les moyens de financement de la transition énergétique, et plus largement la transition écologique, dans un contexte de restriction budgétaire. Malgré cela on observe que le territoire dispose d'une ingénierie en mesure de capter et diversifier les sources de financement tout en créant du lien localement en impliquant les habitants.

Réécoute territoriale réalisée par Jean Maillet, Pierre Morisse et Valérian Poyau pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en juin 2017.

La Biovallée : la dynamique se maintient malgré les difficultés

Crédits : CCVD

Une réputation qui dure

Octobre 2017, la revue Villages sort un numéro hors-série « Élus et citoyens en action pour mieux vivre dans les territoires ». Cette très sérieuse revue cite la Biovallée parmi 60 expériences innovantes d'aujourd'hui en France, y présentant ses objectifs de transition écologique ambitieux, ceux-là mêmes que s'était donné le GPRA Biovallée (Grand Projet Rhône-Alpes) peu de temps avant de disparaître, fin 2014.

La notoriété de la Biovallée à l'extérieur du territoire, survit toujours, 3 ans après l'arrêt de la collaboration entre les 3 CC de la Vallée de la Drôme autour de ce Grand Projet mené à l'époque avec les acteurs socio-économiques.

Le terme Biovallée recouvre 3 ou 4 acceptions distinctes : sa réputation vient du Grand Projet labellisé et cofinancé par la région Rhône Alpes (ingénierie d'animation comprise) qui a regroupé de 2009 à 2014 toutes les CC de la vallée de la Drôme de sa source à son arrivée dans le Rhône. Mais le nom Biovallée®, c'est aussi et d'abord une marque déposée par la CCVD, au début des années 2000 quand a commencé à se réfléchir cette idée de vallée écologiquement exemplaire. C'est aussi une association, créée en 2012 pour gérer la marque éponyme, qui regroupe plus de 100 acteurs socio-professionnels, des élus des 3 communautés de communes, et des communes de toute la vallée, et des habitants. C'est enfin le nom du programme TEPCV mené dans le bas de la vallée.

Lors de la première écoute de la Biovallée, il avait été difficile d'identifier le bon interlocuteur à qui s'adresser, puisque le GPRA n'existait plus et que les salariés qui travaillaient pour celui-ci n'étaient plus en poste.

Depuis la première écoute en juin 2015, les 3 Communautés de Communes (Val de Drôme - CCVD, Crest Pays de Saillans - CCCPS et Diois - CCD) concernées par le territoire de la Biovallée n'ont pas vu leurs périmètres modifiés. La nouvelle région Auvergne Rhône-Alpes a cependant modifié l'environnement institutionnel du territoire à partir de janvier 2016 avec une diminution très forte des politiques de développement durable.

Crédits : CCVD

La rencontre des acteurs pour une part un peu traumatisés par la fin un peu brutale du GPRA avait conduit à l'association Biovallée qui avait trouvé intéressant de partager cette écoute. De nombreux acteurs mettaient alors beaucoup d'espoir dans l'association, imaginant qu'elle pouvait reprendre le flambeau de la gouvernance à l'échelle de toute la vallée.

En 2015, les élus du « bas de la vallée » (CCVD et CCCPS), toujours acteurs de l'association, montaient une plateforme de rénovation du nom de « Biovallée Énergie », aujourd'hui encore active et soutenue par l'enveloppe TEPCV. De leur côté, les élus du Diois, tout en soutenant pour partie l'association, déclinaient l'offre de rejoindre le projet TEPCV des 2 autres CC, préférant se « *recentrer sur le cœur de métier de l'intercommunalité et d'autres priorités* ».

Alors qu'en est-il fin 2017 ? Sur quelle réalité se fonde aujourd'hui cette belle et toujours actuelle réputation ?

Une gouvernance qui cherche à se renouveler

C'est bien sûr vers l'association Biovallée que nous nous sommes tournés pour cette nouvelle visite. L'association a vu une évolution de sa gouvernance : fort renouvellement des administrateurs en 2016, changement de présidence, et de salarié, avec un nouveau secrétaire général, seul salarié de l'association depuis avril 2017, après une vacance de poste de près de 6 mois. Peu tournée sur la communication « *l'association a choisi de travailler cette année sur son projet, ses objectifs, et son organisation* » selon les propos de Jean Pierre Brun, directeur de Domelio, et président de Biovallée depuis l'été 2016. « *Un des enjeux était de faire équipe collectivement entre tous les membres du nouveau CA* », poursuit-il.

Résultats : changement de statuts lors de la AG extraordinaire de septembre 2017, qui ouvre un 4e collège « habitants » aux côtés des collèges collectivités, acteurs économiques et associations créés en 2012, et qui permet par un toilettage des statuts la reconnaissance d'utilité publique de l'association.

« *L'enjeu est autant d'élargir la base d'adhésion et de soutien que l'audience de l'association et de son message en faveur du développement durable auprès du grand public.* ». Un objectif que l'on ne peut qu'approuver, tant la transition suppose une appropriation des enjeux et une mise en mouvement de tout un territoire, acteurs, élus et habitants. L'association a donc devant elle trois challenges : élargir au grand public l'adhésion à un projet vertueux, continuer à fédérer les acteurs socio-économiques et renforcer leur action, en faisant vivre la marque déposée Biovallée® et continuer à avoir l'appui des trois CC.

Un soutien à confirmer

Reste à savoir les moyens dont dispose l'association pour assurer ces objectifs. Aujourd'hui, les 3 CC sont les principaux pourvoyeurs de fonds avec 1 euro par habitant, et même si tout le monde mettait au pot commun, cela ne permettrait pas l'embauche d'une seconde personne… Or, deux des trois CC sont peu fidèles : Crest Pays de Saillans ne paye plus, et le Diois paiera sans doute 40% de la cotisation en 2017. Quant au Val de Drôme, il poursuit son soutien à hauteur de 1€/habitant avec le souhait que l'association développe et gère la marque Biovallée®. L'association doit donc trouver d'autres subsides pour atteindre ses objectifs.

Un des atouts de l'association, est sans doute la fidélité du monde économique, y compris de grosses entreprises du territoire telles que L'herbier du Diois installé au fonds de la vallée avec près de 100 salariés, Charles et Alice, entreprise de près de 300 employés, installée à Allex dans la transformation de fruits, dont une partie en bio, ou Géant Pièces Automobile (GPA) qui est en passe de devenir leader européen du démontage « écologique » de pièces automobiles, avec un projet de 12 millions d'euros d'investissement prévu dans un parc-toiture photovoltaïque pouvant protéger les carcasses de voiture (150 salariés).

Reste à savoir si leur attachement est à la marque ou au projet associatif…

Un autre atout est la toujours très dynamique vie associative dans la vallée, actrice de la transition écologique. Avec de nouveaux projets qui apparaissent régulièrement !

Et demain ?

Aujourd'hui, la gouvernance intercommunautaire reste difficile à mettre en œuvre à l'échelle de la vallée, et la capacité de l'association devenue depuis septembre l'association des acteurs de la Biovallée, à la croisée des chemins, doit se donner les moyens de ses ambitions.

Ce qui pourrait changer la donne, c'est le projet de transition écologique que l'association et les 3 CC ont monté fin septembre en réponse à l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé par la caisse des Dépôts et consignations « territoires de grande ambition » dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir, projet doté de 30 millions d'euros. A l'heure où nous écrivons, on ne sait pas s'ils font partie des heureux gagnants…[1]

La Biovallée compte donc toujours de belles initiatives, des acteurs dynamiques (socio-professionnels, associatifs, élus), mais ces acteurs n'ont pas encore retrouvé le mode d'emploi pour articuler leur énergie dans le même sens vertueux. Elle continue à faire parler d'elle.

Puisse cette aura qui entoure toujours l'aventure d'une Biovallée exemplaire en matière de transition écologique à l'échelle de la vallée de la Drôme, les y aider !

Réécoute territoriale réalisée par Cécile de Blic pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils entre août et octobre 2017.

[1] La Biovallée n'a pas été retenue, mais selon les propos de son président *« ce travail a permis de définir un projet de développement durable intégré "Biovallée, la vallée du vivant" et a permis de remobiliser les 3 intercos avec l'appui et l'implication de l'Etat (sous-préfecture) dans un nouveau projet de coopération territoriale. »*

Loos-en-Gohelle et le bassin minier : une démarche de transition écologique renforcée et davantage intégrée à l'échelle intercommunale

Après les rencontres de 2015, réalisées essentiellement dans la commune avec des élus, agents et habitants (plus la rencontre avec 2 élus et un agent de la communauté d'Agglomération), nous avons actualisé l'écoute territoriale le 19 septembre 2017. Cette fois, le groupe était représentatif de l'ensemble des échelles territoriales (commune, communauté d'Agglomération et pôle métropolitain de l'Artois). Il s'agissait de faire le point sur la conduite de la transition écologique avec les acteurs territoriaux de ces trois niveaux.

Loos-en-Gohelle : une démarche de transition écologique poursuivie et renforcée

Une démarche d'amélioration continue

La notion d'amélioration continue est intégrée depuis longtemps à la ville de Loos-en-Gohelle. La ville a des objectifs qu'elle n'hésite pas à évaluer et à revisiter. Elle ose remettre en réflexion sa démarche et elle identifie régulièrement des marges de progrès. Elle engage ainsi des actions d'amélioration et peut accélérer la mise en mouvement des acteurs et habitants.

Un questionnement permanent sur les 3 piliers de la démarche : portage partagé, coopérations multiples entre élus et techniciens et implication habitante

Ces trois piliers font partie de ce que le maire Jean-François Caron nomme « le code source de la transition ». Ils sont associés à plusieurs principes (mise en trajectoire avec identification du modèle de départ et du modèle souhaité, mise en récit avec participation des habitants à ce récit, démarche globale dans un écosystème territorial, expérimentation et droit à l'erreur, actions visibles sur le cadre de vie ...).

Pour ces trois piliers, les risques sont les suivants :

- Le risque de portage trop personnalisé par le maire entraînant un manque de responsabilisation et d'engagement des autres élus ;
- Le risque constant de retours aux cloisonnements entre services et délégations données aux élus (et ce, dans une commune de 6500 habitants), car la coopération

Crédits : Ville de Loos-en-Gohelle

et le travail en mode projet ne sont ni naturels, ni définitivement intégrés, même après des formations et des progressions significatives ;

- Le risque de tassement de l'implication habitante qui doit être sans cesse encouragée et renouvelée et qui peut facilement, faute d'efforts constants, ne plus concerner qu'un petit nombre d'habitants davantage engagés dans la vie collective.

Pour prévenir ces risques, les efforts ont porté sur 3 axes :

Un portage de la démarche de transition plus partagé et plus collectif

Il est clairement exprimé que le projet de transition doit être porté par un collectif, même s'il est davantage incarné par le maire. Cela se traduit concrètement par des formations et l'un des critères de réussite est la capacité qu'ont plusieurs élus, à présenter et à illustrer la démarche de transition dans son ensemble, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commune. Nous rappelons que la ville avait déjà réalisé des formations qui visaient la montée en compétence des élus et particulièrement des adjoints, afin qu'ils puissent conduire des projets complexes sur la durée, avec l'implication habitante (selon la devise locale, « la participation c'est du high-tech »). Il s'agissait aussi de favoriser les coopérations avec d'autres élus et avec différentes compétences techniques.

Une nouvelle dynamique managériale de coopération

Il n'est pas envisageable à Loos-en-Gohelle de fonctionner selon un mode administratif et gestionnaire classique, avec une démarche de transition qui viendrait en plus, comme un projet communal parmi d'autres. La transition au cœur du projet communal suppose des compétences spécifiques pour les cadres (7 cadres A pour une ville de 6500 habitants). Le précédent Directeur général des services (DGS) était déjà « atypique » car issu d'une carrière dans la société civile. Il a piloté la mise en place du management par la coopération et par le bien-être au travail.

Depuis peu, la ville a renouvelé les postes du DGS et du Directeur des services techniques (DST) et tous deux sont issus de la promotion interne. Le DGS était un animateur de quartier au départ, le DST un agent des espaces verts. Les deux sont montés en compétence sur l'implication des habitants, et sur la gestion différenciée et biologique des espaces naturels. Ils peuvent apporter une expérience crédible par le vécu qu'ils ont de la ville (l'un est d'ailleurs à l'association de chasse, l'autre de foot) et par leur expérience de la démarche de transition. Ils poursuivent et intensifient le management par la coopération et le travail en mode projet. Et ils constituent avec le directeur de cabinet, une équipe qui permet à la fois d'encadrer le travail routinier nécessaire dans la commune, et de constamment renforcer la démarche de transition portée par tous quel que soit son niveau hiérarchique.

Une implication habitante plus structurée

Le terme « implication habitante » est préféré au vocable « participation citoyenne » car il s'agit essentiellement de faire participer les habitants à des actions concrètes qui les concernent et non de les associer à la réflexion sur le projet communal (car cela réunit très peu de volontaires).

Elle est permise par un large panel d'actions (cadre de vie, aménagement, services). Notons que la participation des habitants est très importante, pour tout ce qui concerne les évènements communaux. Ils permettent de valoriser collectivement la mémoire du territoire (d'où l'on part) et de se projeter dans l'avenir (où l'on va).

Base 11-19 à Loos-en-Gohelle / Photo : Jérémy Jännick, domaine public

Quatre améliorations ont été engagées :

▶ Un référentiel sur le principe de responsabilisation dit « fifty/fifty »

Ce principe est incontournable pour l'implication habitante à Loos-en-Gohelle (il est illustré par l'expression locale « participation sans responsabilisation = piège à cons »).

Il intervient tant pour les actions initiées par la commune (dans lesquelles on invite à participer), que pour les actions issues des habitants et/ou des associations et de leurs besoins (voire de leurs revendications). Il s'agit de proposer une sorte de « contrat moral » instituant en contrepartie de l'engagement de la commune, l'engagement réel et la responsabilité des habitants.

La commune a entrepris de caractériser ce « mode de faire » particulier et de produire un référentiel qui pourra être utilisé par les élus et techniciens, et partagé pourquoi pas à l'échelle intercommunale.

▶ Un forum citoyen

Ce forum a pour but de réunir des habitants justement impliqués dans l'action collective et particulièrement ceux qui sont responsabilisés par le principe du « fifty/fifty », afin d'échanger et de mobiliser davantage leurs pairs.

▶ Les stands de rencontre habitants

Afin de renouveler constamment l'implication habitante et de rencontrer les habitants que l'on voit le moins souvent, la commune a testé avec succès la formule des stands de rue, placés successivement dans chaque micro quartier. Tenus par des élus ou des techniciens, ils permettent d'aller au-devant des habitants, de dialoguer, d'expliquer la démarche communale et surtout d'écouter et de détecter des besoins ou des souhaits de projets. L'opération sera renouvelée régulièrement.

▶ La création de l'association des amis du modèle loossois.

Se sentant adhérents et acteurs de la démarche de transition (d'ailleurs certains sont venus habiter dans la commune pour cela), des habitants ont formulé une demande de contacts et l'association structure donc un espace d'échange spécifique à la démarche de transition (qui diffère donc du forum citoyen qui lui, prend en compte l'ensemble de la vie communale et citoyenne).

La Communauté d'Agglomération de Lens Liévin (CALL) inscrit la transition dans son projet de territoire

Nous avions noté en 2015 des volontés et des actions (le portage de la base 11-19 avec ses entreprises dans le domaine du développement durable, le projet d'aménagement et de verdissement, le projet de rénovation de l'habitat…), mais la démarche de transition était peu visible et ne nous semblait pas située au cœur du projet de cette Agglomération de 245 000 habitants. Elle n'était pas portée fortement par l'ensemble du collectif d'élus et pas non plus déclinée sur l'ensemble des compétences et des politiques de l'intercommunalité.

Avec le renouvellement politique incarné par le nouveau président Sylvain Robert, et compte tenu de l'expression inquiétante d'une grande partie du vote citoyen se portant sur les extrêmes, les choses ont changé et l'Agglomération affiche plus fortement sa recherche de transformation territoriale et de résilience.

L'Agglomération a profité de la démarche Euralens mise en place par la Région et de la dynamique du Louvre Lens pour se « mettre en projet » dans une démarche de transition :

- Portage structuré d'un projet de territoire avec 5 vice-présidents ;
- Recrutement d'une Cheffe de projet « Troisième révolution industrielle » à la CALL (cette arrivée est concomitante d'un contrat signé par la CALL et l'ADEME et dans lequel Loos-en-Gohelle est désignée comme ville pilote sur laquelle s'appuyer). ;
- Groupes de travail élus/techniciens permettant de créer de la transversalité ;

- Espace d'implication des acteurs, labellisation de projets, accompagnement en ingénierie, mise en lisibilité…

« *On a réussi à sortir du schéma institutionnel gestionnaire pour poser un objectif de démonstrateur de résilience* » avec les axes suivants :

- 3ème révolution industrielle ;
- Processus de coopération ;
- Traitement particulier de la nappe urbaine.

Il reste encore à inscrire durablement des « modes de faire nouveaux » dans l'ADN de l'intercommunalité, et notamment les coopérations (élus, techniciens, entreprises…) et l'implication habitante.

Pour cela le travail avec les communes et les associations en tant que relais de l'implication habitante est fondamental. Il peut déboucher sur de futures formations.

D'une manière générale, la CALL est peu pourvue en ingénierie d'animation et d'accompagnement de projets et des moyens d'animation pourront être dégagés, notamment par la démarche de mutualisation.

Crédits : Ville de Loos-en-Gohelle

Le Pôle Métropolitain de l'Artois (PMA) : un espace de d'échange et de coopération facilitant les transitions

Le Pôle Métropolitain est un syndicat mixte ouvert sur un bassin de 580 000 habitants qui regroupe les Communautés d'Agglomération Hénin-Carvin (125 000 habitants), Béthune-Bruay-Artois-Lys-Romane (225 000 habitants) et de Lens-Liévin ainsi que le département du Pas-de-Calais.

Le PMA est un lieu d'échange, de dialogue, de stimulation de projets et d'ingénierie de programme.

Il bénéficie en retour à chaque Communauté d'Agglomération, car les élus découvrent les pistes d'action des autres territoires et des groupes de travail se créent pour mutualiser des ressources et pour construire ensemble des programmes de travail.

Sa gouvernance est resserrée autour des présidents et d'une quinzaine d'élus.

Le syndicat mixte n'a pas de personnel (uniquement un directeur). Mais plusieurs techniciens participent dans les groupes de travail et peuvent constituer des équipes ressource pour les projets.

Les axes de travail sont les suivants :

- L'aménagement durable du territoire, « de l'Archipel noir à l'Archipel vert » ;
- Le développement économique et la formation, « bâtir la Métropole de la Troisième révolution industrielle » ;
- L'enjeu culturel et sociétal, « pour et avec la population ».

Ils montrent bien qu'à l'échelle du pôle métropolitain également, on a placé la transition au cœur du projet, pour l'ensemble de cette conurbation issue du bassin minier.

Des pistes de progression pour demain

Articulation des échelles intercommunales et coopération

Les progressions sont très significatives depuis deux ans, puisque l'on est maintenant passé à un « projet de transition multi échelles », qui mobilise les élus de l'échelon communal jusqu'à l'échelon métropolitain.

Il n'en reste pas moins que du fait de son caractère récent, cette progression peut encore se consolider sur plusieurs points. Nous voyons bien avec Loos-en-Gohelle (et avec d'autres communes ayant entrepris des projets emblématiques), que l'échelon communal est fondamental. Il est fondamental car la capacité d'investissement et d'émergence de projets des communes sur l'aménagement, l'énergie, le cadre de vie est encore significative (même dans les petites communes) et surtout, car il s'agit de l'échelon le plus naturel pour stimuler la participation habitante. Mais cet échelon communal ne suffit pas, car la transition reste insuffisamment efficace si l'on ne change pas la réalité économique et sociale à l'échelle du bassin de vie. L'action communautaire est donc fondamentale.

Pour mieux s'engager dans la transition un certain nombre de communes ont besoin d'échanges avec leurs pairs, d'appui ingénierie, d'appui animation, voire de fonds de concours encourageant les bonnes pratiques. De plus, les Agglomérations peuvent « mettre en mouvement » les communes sur des projets concrets qu'elles initient (démarche rénovation habitat, démarche zéro gaspillage, démarche alimentaire de territoire, démarche mobilité...). Et les communes devraient pouvoir proposer des projets (seules ou à plusieurs) pouvant être soutenus par l'intercommunalité.

Crédits : Ville de Loos-en-Gohelle

Pour se situer pleinement dans cet esprit de coopération dynamique et favorable au grand projet de transition, il faudrait pouvoir disposer d'une équipe de développement, animation et accompagnement de projet dans chaque Agglomération. Pourquoi ne pas échanger à l'échelle du pôle métropolitain sur cette question, et envisager des recrutements, des mutualisations (avec appui possible sur des cadres communaux) et des formations ?

Les outils, présents sur la base 11-19 sont d'ailleurs déjà mobilisés (comme le Cd2e acteur de l'éco construction et de l'économie circulaire qui travaille avec le pôle métropolitain sur la rénovation de l'habitat).

L'enjeu pour la CALL et le PMA est donc de mettre en pratique dans les projets, actions et relations de travail entre agents, le concept de subsidiarité active : garder l'échelon de proximité avec les communes et en même temps, agir à bonne échelle, en mutualisant, et sans

faire « à la place de » quand c'est possible. Notons que c'est également le sens du concept de « pouvoir distribué » cher à Jeremy Rifkin, promoteur de la 3ème révolution industrielle. (Jeremy Rifkin a travaillé à la demande de la Région Nord-Pas-de-Calais et des entreprises sur un plan directeur régional à ce propos).

Portage politique et récit collectif

À l'échelle de Loos-en-Gohelle, le portage de la démarche est en nette progression bien qu'il puisse toujours se renforcer et s'élargir (principe d'amélioration continue).

Au niveau intercommunal, l'émergence d'un discours et d'un récit collectif apparaît nécessaire pour entraîner l'ensemble des forces vives de l'Agglomération et du Pôle Métropolitain. La dynamique de la démarche Euralens, initiée par la Région, pourrait servir de support, et le CERDD (Centre de Ressources du Développement Durable situé sur la base 11-19) a mobilisé un groupe de réflexion sur cette question du récit ; qui pourra contribuer favorablement.

Cadre de vie et transition

La démarche de transition est d'autant plus visible et comprise des habitants, quelle s'applique et se concrétise sur leur cadre de vie. Et cette dimension cadre de vie est essentielle pour l'implication habitante.

L'Agglomération de Lens-Liévin est en cours de progression notamment avec ses projets d'aménagement, sa stratégie alimentaire et la rénovation de l'habitat (environ 23 000 logements avec éco-rénovation). La dynamique autour de l'habitat permet la formation des artisans à l'éco-rénovation mais les objectifs restent à préciser avec les partenaires pour la participation des habitants.

Implication habitante

Loos-en-Gohelle a renforcé ses actions pour favoriser l'implication des habitants. Mais à l'échelle de la CALL, il ne s'agissait pas d'un « mode de faire habituel ». Il est vrai qu'il est plus difficile de mobiliser les habitants sur les compétences et les projets d'une Agglomération, car ils sont moins portés sur la proximité (par exemple le ramassage des déchets c'est partout). De plus, les centres de décision sont éloignés des habitants et les agents n'ont pas le temps ou ne sont pas missionnés pour cela… Cependant, des marges de progrès sont possibles si la CALL formule une volonté politique pour cela et si elle oriente ses projets et ses partenariats en faveur de l'implication habitante (notamment avec les communes et avec les associations), et si elle se dote, nous le répétons, d'une ingénierie d'animation significative.

La relance du Conseil de Développement de la CALL pourrait aller dans ce sens. Cet organe consultatif peut bien sûr permettre d'associer des personnes issues de la société civile à la réflexion et au pilotage de grandes démarches (dont la démarche de transition). Mais les membres du Conseil de Développement, au-delà de la réflexion, peuvent également (si cela est souhaité), participer à la création du récit de la transformation du territoire, et être formés pour renforcer la capacité d'animation et de mobilisation de la population sur des actions concrètes : écoute des habitants, valorisation des bonnes pratiques et des initiatives, animation pour déclencher des projets, appui pour impliquer les habitants sur des opérations portées par la CALL comme des ateliers alimentation ou rénovation, des animations sur des évènements… et bien d'autres occasions pour « coproduire de l'animation » avec la société civile.

Réecoute territoriale réalisée par Vincent Chassagne, Jean Maillet et Valérian Poyau pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en septembre 2017.

Le Pays du Midi-Quercy renforce ses actions en faveur de la transition

La transition écologique

Crédits : PETR du Pays Midi-Quercy

Malgré les récentes réformes institutionnelles qui occupent l'essentiel du temps des Communautés de Communes, le Pays Midi-Quercy a poursuivi ses actions en faveur de la transition écologique, et plus particulièrement énergétique. Les deux enveloppes du programme TEPCV (700k€ et 1,5 millions d'€) ont permis de nombreux investissements sur ce territoire dont la facture énergétique annuelle est de 130 millions d'euros, et qui s'est donné l'objectif d'être autonome énergétiquement d'ici 2050 :

- Construction d'un bâtiment emblématique à énergie positive, une école ;
- 45 rénovations de bâtiments publics ;
- 32 opérations sur l'éclairage public ;
- Acquisition de 15 voitures électriques et 17 vélos électriques prêtés ou loués aux CC et communes ;
- 90k€ investis dans des primes à la rénovation de l'habitat privé (particuliers).

Un groupe de travail réfléchit à mettre en place une structure porteuse de projets de production d'énergie renouvelable : la création d'une structure coopérative (SCIC) permettrait ainsi aux collectivités de s'impliquer et aux habitants de participer et de profiter financièrement des projets de transition. Il est envisagé de commencer avec une dizaine de projets fondateurs de centrales solaires (toits bâtiments publics), pour démontrer la faisabilité, donner l'exemple et mobiliser collectivités, habitants et partenaires.

Actuellement, le Pays mobilise deux conseillers en énergie partagée (CEP) à destination des communes (financement ADEME), dont la communication est portée par les CC. La CC Quercy Vert – Aveyron travaille aussi avec le syndicat départemental des déchets sur la mutualisation des déchets de la filière bois pour faciliter l'implantation des réseaux de chaleur en chaufferie bois sur plusieurs communes, avec aussi

Depuis la première écoute en 2015, le territoire du PETR du Pays Midi-Quercy (désigné par Pays ensuite) est passé de 4 Communautés de Communes (CC) à 3 au 1er janvier 2017. Les CC Terrasses et Vallée de l'Aveyron et du Quercy Vert ont fusionné pour donner la CC Quercy Vert Aveyron. Les lois MAPTAM et NOTRe ont aussi modifié le contexte réglementaire, avec l'arrivée de nouvelles compétences obligatoires pour les CC qui ont du mal à digérer ces changements et à en saisir la pertinence.

l'appui du CEP et de l'Agence Locale de l'Energie 46.

Les outils collectifs tels que l'association ValBois 82 et le Syndicat départemental de l'énergie (AMO sur les réseaux de chaleur) sont alors des soutiens importants à la transition énergétique. « *On a réussi à mettre autour de la table des gens qui veulent aller au bout et maintenant on a quelque chose d'opérationnel.* »

Un observatoire territorial en données ouvertes est aussi en projet avec l'ARPE afin de permettre un suivi des actions et être un outil d'aide à la décision.

Le portage et le pilotage

Le Pays a toujours été force de proposition sur la transition écologique, il est un facilitateur des actions de transition, notamment via la diffusion d'une culture politique de la transition. Le Pays a aussi l'habitude de travailler avec les CC du territoire, pour lesquelles il joue le rôle de facilitateur. Ainsi, sur l'initiative du Pays -et sa force de persuasion- l'élaboration des PCAET lui a-t-elle été confiée. Très occupées par leurs nouvelles compétences transférées par la loi, les CC saisissent mal l'intérêt de ce plan climat, devenu pourtant obligatoire pour les deux plus grandes. Son élaboration coûte cher, environ 80k€, et les retombés économiques sont difficiles à estimer, même si, grâce à TEPCV, le financement du plan est assuré à 80 %.

La question de la réalisation des actions du PCAET n'est aujourd'hui pas tranchée, même si le Pays pense que les CC et les communes seront des chevilles ouvrières indispensables à la déclinaison territoriale des objectifs fixés.

Au sein du Pays, 2 départs à signaler : Julien Birlinger, chargé de mission énergie remplacé par Gaëlle Berthelot, et Christian Tschocke ancien élu au Bureau du Pays, en charge de la transition énergétique et promoteur important de cette transition. Le départ de l'élu charismatique, pédagogue et scientifique, « *qu'on ne remplace pas* » selon les propos du président Maffre, n'a pas marqué un coup d'arrêt à cette démarche, même si l'absence de son portage se fait sentir : son départ a provoqué un besoin d'implication plus importante de l'ensemble des membres du bureau et donc peut-être une appropriation plus partagée. La chargée de mission sur la transition énergétique et le directeur du Pays sont aussi pleinement engagés dans la mise en œuvre de cette orientation politique.

Le Conseil de Développement (CD) quant à lui a toujours des difficultés à vivre et donc à être un partenaire de la transition. Reprenant le périmètre du Pays et donc de l'ancien CD du Pays, il est le CD des 3 CC et du Pays (aujourd'hui permis par le flou entourant la loi). Christian Maffre pointe « *la complexité à faire vivre un CD, en raison des fortes variations d'implication et de résultats en fonction des périodes et des sujets* ». La difficulté porte sur le fait que cette structure n'a pas bougé depuis près de 20 ans, avec les mêmes personnes qui un peu usées, manquent de l'enthousiasme nécessaire pour attirer de nouveaux membres. .

Il est envisagé de créer des commissions territoriales (liées au découpage intercommunal) au sein du CD qui pourraient permettre de le revivifier, même si les modalités de constitution restent à définir. La question des moyens, de la formation, et

Crédits : Biljana

de la montée en compétence du CD est importante pour C. Maffre, qui souhaite pouvoir l'interpeller dans le cadre du Pays et le saisir de certaines missions, notamment pour susciter l'intérêt et la participation.

La reconnaissance des dynamiques citoyennes existantes pourrait offrir l'opportunité de s'appuyer dessus pour renouveler le CD. Les CC pourraient aussi être associées à ces réflexions.

Au-delà du CD, les habitants ne sont pas laissés de côté car le Pays a organisé une grande enquête sur la transition énergétique. Celle-ci avait pour but de porter à connaissance des habitants les services du Pays sur la transition énergétique, et dans le même temps de relever les besoins et attentes des habitants sur cette question. Elle a été réalisée en régie, de manière collective avec les CC et les communes qui en étaient le principal relais.

Cette expérience est la première animation d'envergure sur l'ensemble du territoire sur la transition énergétique. Peut-être servira-t-elle à faire émerger des personnes pour renouveler le CD ?

En ce sens, l'UNADEL évoque le concept d'écoutes citoyennes, qui pourraient, après formation, être réalisées par des membres du CD vers des habitants, et seraient l'occasion d'identifier des personnes prêtes à se mobiliser pour cette enquête-action, puis de faire remonter des informations et besoins des habitants, et repérer des personnes susceptibles de renforcer le CD .

Et demain ?

Articuler les échelles de territoire

A l'instar de leurs homologues un peu partout en France, les CC du Pays semblent digérer difficilement les récentes réformes qui les concernent, entre refonte des périmètres et de nouvelles compétences obligatoires. Pour autant, si l'échelle du Pays est pertinente pour mener le projet de transition écologique dans son ensemble, elle a besoin d'un relais fort des intercommunalités, y compris pour porter le message vis-à-vis des communes et des habitants.

La question de la déclinaison territoriale de la transition reste le tendon d'Achille du territoire. Les délégués communaux mis en place sous la vice-présidence de M. Tschocke étaient une bonne idée, ce lien avec les communes doit ainsi être consolidé.

De même, le rôle des CC est toujours assez ténu sur la transition énergétique. La compétence et la confiance conférées au PETR en matière d'action pour la Transition, pourraient ressembler à du désintérêt, ce qui à un moment donné fragilisera l'action du Pays en la matière. Ainsi, la relative difficulté rencontrée par le Pays, pour que les 2 CC concernées acceptent de mettre en place un PCAET, pourtant légalement obligatoire et très bien financé, est un signe. Le côté positif est évidemment que les 2 territoires viennent d'accepter que cela se mette en place. Il conviendra pour les PCAET, de trouver les moyens de ne pas perdre en route la CC Quercy-Rouergue et Gorges de l'Aveyron qui n'en aura pas, même si la piste du PLUi (Plan Local d'Urbanisme Intercommunal) est celle envisagée pour assurer le lien.

Rejoindre la société civile

Les initiatives collectives qui s'organisent en associations ou coopératives sont de bons relais de la transition ; ainsi en est-il de la CUMA, Val Bois 82, Quercy Énergie. Renforcer ce type d'initiatives collectives permettrait d'embarquer le plus grand nombre de citoyens, d'acteurs et de partenaires pour permettre l'adhésion au projet et favoriser des modes de co-construction et de dynamique sociale, précurseurs d'un changement sociétal. Cela

Châteaux de Bruniquel / Crédits : PETR du Pays Midi-Quercy

Crédits : Biljara

permettrait au Pays de s'appuyer sur un réseau étoffé de « groupes relais » faisant office d'ambassadeurs de la transition (mobilisation d'agents municipaux, architectes et maîtres d'ouvrage, fabricants et vendeurs de matériaux, artisans, entreprises, familles à énergie positive…), et sur des structures coopératives qui peuvent à la fois créer des emplois non délocalisables, et réunir des catégories d'acteurs et de citoyens porteurs de projets co-construits et conduits de façon autonomes.

Cette dynamique, en plus de celle engagée avec l'enquête auprès des habitants, pourrait permettre de renouveler le Conseil de Développement aujourd'hui en perte de vitesse.

Renforcer le portage

Le territoire présente une belle capacité de résilience qui lui permet de tenir le cap depuis maintenant près de 15 ans. Après le changement du Président-fondateur il y a quelques années, qui n'a pas provoqué de rupture dans la politique de transition énergétique, le départ du Vice-Président dédié à l'énergie, a été plutôt bien « digéré » et a amené à un fonctionnement plus partagé, tout à fait intéressant. Ce pilotage mériterait sans doute une répartition des rôles plus précise, de manière à définir une place dans cette transition un peu dans tous les projets, avec peut-être un chef d'orchestre porteur d'un discours politique fort sur la transition, une personne, un VP qui soit sentinelle de la politique de transition au Pays, aux côtés du Président. Le Président Maffre, dans la continuité de l'histoire du territoire, pionnier sur son territoire avec le 1er réseau de chaleur, porte bien sûr cette politique de transition !

Réécoute territoriale réalisée par Cécile de Blic, Yves Gorgeu et Valérian Poyau pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en juin 2017.

Le Val d'Ille-Aubigné et la transition énergétique : un nouvel élan pour un territoire transformé

Malgré les profonds changements récents du territoire (extension du périmètre de la collectivité en janvier 2017), la transition énergétique, initiée depuis 2008 au Val d'Ille, reste un élément fort de l'identité du territoire et fait l'objet d'une volonté politique affirmée. Poursuivant les objectifs TEPOS et convention des maires, le nouveau Président de la Communauté de communes Val d'Ille-Aubigné souhaite relancer cette démarche en recherchant l'implication des acteurs du territoire.

Un changement de périmètre du territoire au 1er janvier 2017 qui aboutit au quasi doublement de la population et de la surface concernées

Au 1er janvier 2017, le territoire des 9 communes que comptait la Communauté de communes du Val d'Ille s'est étendu à 9 des 10 communes du pays d'Aubigné voisin, devenant Communauté de communes « Val d'Ille-Aubigné ».

9 nouvelles communes arrivent dans le périmètre : Mouazé, Saint Aubin d'Aubigné, Andouillé, Aubigné, Montreuil sur Ille, Feins, Sens de Bretagne, Vieux Vy sur Couesnon, Gahard, sur des territoires ruraux, limitrophes au Nord de ceux que comptait le Val d'Ille, donc plus éloignés de Rennes.

La population passe de 19 979 hb pour les 10 communes de la CC initiale du Val d'Ille à 34 373 hb (source INSEE année 2014).

Un nouveau président de CC est élu suite à cette fusion : Claude Jaouen maire de Melesse. Il succède à Philippe Chevrel élu de la CC du Val d'Ille depuis 2014, lui-même ayant succédé à Daniel Cueff (2008-2014). Claude Jaouen était élu communautaire du Val d'Ille depuis 2008.

Crédits : CC Val d'Ille-Aubigné

Une réorganisation parallèle des services

Le nombre d'agents de la CC passe de 35 à 90. Ils sont répartis en 6 pôles : Ressources, Technique, Eau/assainissement, Solidarité/Petite enfance, Aménagement et urbanisme, Economie et Développement Durable. Une certaine continuité des personnes investies dans la transition énergétique est observée puisque la chargée de mission du projet dans l'ancienne CC Val d'Ille est

désormais responsable du pôle Economie et développement durable en charge notamment de l'environnement et de l'énergie-climat.

Elle coopère étroitement avec le pôle Aménagement et urbanisme, en charge notamment des projets mobilités, et situé dans le même bâtiment. Ces deux pôles mènent ensemble des études et projets transversaux tels que le nouveau schéma des déplacements et une évaluation environnementale conjointe du PCAET et du PLUi.

Une nécessaire remobilisation des élus du territoire

Quatre communes sont très à la pointe des projets et réalisations en matière de transition énergétique. C'est le cas de Guipel, dont le maire est le Vice-Président en charge de la transition énergétique. Mais, même parmi les autres communes de la CC du Val d'Ille engagée de longue date dans ce domaine, on ressentait, déjà lors de l'écoute de 2015, une certaine prise de distance avec la démarche communautaire, les nouveaux maires préférant s'investir dans les affaires communales.

Les élus de l'ancienne entité du pays d'Aubigné ont été volontaires pour rejoindre le val d'Ille, notamment sur la base de sa réputation de pionnier en matière de transition énergétique. Toutefois, la fusion est trop récente, il faut encore prendre le temps d'approfondir l'interconnaissance.

Dans les discussions sur les compétences respectives de la CC et des communes, un air de « chacun chez soi » est parfois entendu. Le président Claude Jaouen est très conscient de la nécessité de fédérer les élus du territoire autour de ce projet-phare de transition pour le territoire de la CC, et cherche à les associer au maximum.

L'implication naissante des habitants

C'est un objectif affirmé du nouveau cours de la démarche de transition énergétique de la CC depuis 2014 car, à l'origine il y a eu peu d'investissement sur ce plan.

Un comité citoyen a été mis en place pour co-construire avec la CC les prochaines étapes. Il pourrait susciter des actions citoyennes, notamment dans le domaine de la mobilité.

Les associations sont parties prenantes de la réflexion sur la poursuite de la démarche (on note leur présence aux 3 sessions ADEME mentionnées ci-dessous au chapitre 6). Par ailleurs, la constitution d'un conseil de développement, obligatoire en raison de la taille de la nouvelle CC, devrait également favoriser l'expression et la contribution de la société civile.

Il est envisagé dans le futur PCAET une fiche-action « conduite du changement ». Dans ce but, la CC Val d'Ille Aubigné a répondu à un appel à projet de l'ADEME sur ce thème.

La poursuite des réalisations et un nouveau projet

Dans le domaine agro-alimentaire, la CC poursuit l'aide à l'implantation de maraîchers bio, le soutien aux circuits courts (crèches 100% bio et circuits courts) et la sensibilisation des familles (défi « familles à alimentation

Crédits : CC Val d'Ille-Aubigné

positive », programme « incroyables comestibles »).

L'extension des haies et vergers au travers du programme Breizh Bocage 2 (2015-2020), le programme de plantation libre et la création de débouchés à travers une filière bois, se poursuivent en partenariat avec les agriculteurs du territoire. Ce programme est étendu aux communes du pays d'Aubigné rattachées récemment. Il en est de même pour le Schéma de la trame verte et bleue qui a été arrêté, ainsi que le programme d'actions concernées. Les espaces verts sont gérés dans un souci de préservation de l'environnement et de la biodiversité.

91% des actifs (13 275 personnes) de la CC sortent quotidiennement de leur commune pour aller travailler, dont 69% se rendent sur le territoire de Rennes Métropole : les actions visant une réduction de l'usage quotidien en solo de la voiture individuelle sont un aspect important de la démarche de transition énergétique. La CC Val d'Ille Aubigné actionne plusieurs leviers : la location de vélos électriques dont elle assure l'entretien ; le covoiturage ; l'auto-partage testé dans trois communes ; un service de transport à la demande et l'action auprès du réseau de transport en commun départemental pour une meilleure desserte du territoire.

Dans le domaine économique, l'orientation vers l'économie circulaire sera confirmée dans le Schéma de développement économique qui sera finalisé en mars 2018. Des démarches sont déjà initiées à l'image de l'Ecoparc, qui est un parc d'activités où les aménagements sont qualitatifs. C'est un espace qui a été certifié ISO14001 pour la gestion des espaces publics de 2010 à 2017. Aujourd'hui, il n'a plus de certification mais les modalités de gestion pour le respect de la biodiversité sont maintenues. Par ailleurs, un projet d'Ecopôle porté par le SMICTOM est en cours de réflexion sur le territoire. Il accueillerait des porteurs de projets en recyclerie, ressourcerie, une déchetterie de nouvelle facture avec des nouvelles filières. En accueillant tout un écosystème d'activités autour du recyclage, cet Ecopôle pourrait devenir un projet phare pour la transition de la Communauté de communes Val d'Ille Aubigné.

En matière d'urbanisme la politique de densification des centres-bourgs est poursuivie ainsi que le soutien au logement social à bonne performance énergétique.

Crédits : CC Val d'Ille-Aubigné

Faire les bons choix dans la poursuite de la démarche

Conscient de la nécessité d'impliquer les élus et la population pour accroître l'impact de la démarche de transition énergétique, le nouveau Président de la CC Val d'Ille Aubigné a saisi l'opportunité de l'étude d'initiative ADEME avec Jean François Caron, Quadrant et l'UNADEL pour travailler sur sa stratégie et son plan d'actions.

Cette étude/action, diligentée par l'ADEME auprès de 4 territoires en transition énergétique, consiste à échanger au cours de 3 sessions successives sur la stratégie de conduite du changement de chaque territoire, en s'appuyant sur ce qui a réussi ailleurs, notamment à Loos en Gohelle dont Jean François Caron est le maire. Des études de cas sont examinées conjointement. Au Val d'Ille Aubigné, le programme de reconstitution du bocage avec constitution d'une filière bois et celui relatif à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux mobilités ont ainsi été approfondis.

En synthèse, lors de la 3ème session, des points forts ont été dégagés :

- La forte volonté politique de poursuivre et réussir la démarche de transition énergétique de la part du Président et des vice-présidents de la CC ;
- Une vision d'avenir partagée pour le territoire qui offre de réelles aménités paysagères et naturelles en lisière de la métropole de Rennes, le territoire celui-ci ayant vocation à devenir « un espace de vie « nature et culture » productif, attractif, autonome en énergie et innovant sur le plan social ».

Des leviers de réussite ont été suggérés :

- Portage politique plus large, pilotage plus ouvert ;
- Plus de récit, de sens, de territoire désiré ;
- Plus de travail multi-échelle, en menant des chantiers avec les communes et la métropole ;
- Plus d'implication des habitants ;
- Coproduction des objectifs et des actions ;
- Poursuite de l'approche systémique et de l'évaluation.

Jean François Caron a illustré ce propos en faisant part de son expérience en matière de dynamique d'implication citoyenne. Il a pointé le projet d'Ecopôle comme une réalisation forte, capable de concrétiser et symboliser le dynamisme de la démarche de transition de la CC.

Réécoute territoriale réalisée par Catherine Lapierre et Vincent Chassagne pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en novembre 2017.

Enseignements des écoutes et réécoutes de 14 territoires en transition

La première vague d'écoutes de 2015-2016 avait permis de dégager 10 repères et clefs de réussite pour mener la transition dans les territoires.

Ils sont largement confortés par les nouvelles écoutes et réécoutes. Grâce au fait que la plupart des territoires de notre panel ont une expérience longue de transition, nous avons cherché, dans cette nouvelle livraison, à mettre en évidence les ressorts du déploiement de la transition au cours du temps, condition de sa performance. Nous abordons successivement les évolutions nécessaires du couple portage-pilotage, certains aspects critiques des modes de faire et l'utilité d'une mise en récit de la transformation visée.

Faire évoluer le portage et le pilotage

La mise en mouvement d'un territoire, hors d'une gestion des affaires courantes, met en œuvre deux fonctions indispensables. Le portage qui donne l'impulsion et légitime l'action, l'équivalent de la maîtrise d'ouvrage d'une construction, et le pilotage qui organise et met en œuvre les réalisations prévues. Ces deux fonctions sont distinctes mais en permanente articulation. Dans les institutions démocratiques de nos territoires : le portage est le fait des élus, le pilotage est le fait des techniciens.

La leçon à retenir des écoutes réalisées est que la réussite d'une transition passe par un élargissement progressif du portage et du pilotage. Un programme d'une transition aussi profonde que la transition énergétique ou la transition vers un tourisme durable ne peut atteindre ses objectifs que s'il implique les parties concernées : acteurs économiques, habitants au travers de leurs associations, élus et techniciens des communes de base dans le cas de regroupements tels que les communautés de communes.

Les 10 enseignements des 9 écoutes de la première saison (juin 2016)

- ► Toutes les échelles ont un fort potentiel de transition
- ► Oser franchir des caps pour consolider la démarche ;
- ► Faire évoluer le portage et le pilotage ;
- ► Coproduire et co-investir avec les acteurs du territoire ;
- ► Aller au-delà d'une ingénierie de programme vers des réseaux d'animation ;
- ► Coopérer entre collectivités, acteurs socio-économiques et partenaires institutionnels ;
- ► Prévenir les ruptures financières ;
- ► Evaluer pour progresser en continu ;
- ► Adapter la démarche aux changements territoriaux,
- ► Améliorer les appels à projets et cadres contractuels.

Cheminer vers la transition : les phases de la trajectoire de transition

Une démarche de transition s'inscrit dans une trajectoire et dans des cycles, dont le rythme est notamment marqué par les agendas politiques et les échéances techniques des supports institutionnels qui accompagnent l'action. Les écoutes rappellent que souvent, le territoire en tant que collectif d'acteurs, ne prend conscience que très progressivement qu'il s'inscrit dans une démarche transitionnelle et dans un processus long et complexe de changement. L'importance de la durée apparaît ainsi déterminante dans la construction et le déroulement de ce processus. « L'entrée en transition » articule trois exercices difficiles à conduire : celui d'assembler, celui de convaincre, et celui d'apprendre. Avancer concomitamment dans ces trois dimensions, nécessite beaucoup de temps. Les territoires témoins de notre panel s'inscrivent ainsi dans des processus de réflexion et d'initiatives qui affichent déjà souvent une dizaine d'années. Le montage est lent, progressif. Souvent « l'entrée en transition » a émergé de dynamiques préexistantes mais qui n'ont convergé qu'au bout de plusieurs années. Le contexte du milieu des années 2000 (avec la montée des préoccupations de développement durable, la multiplication des agendas 21, les préoccupations de maintien des emplois sur place, etc...), a évidemment joué un rôle majeur en produisant une rhétorique politique orientée sur cette thématique et en proposant des supports institutionnels dédiés.

Le couple « portage » et « pilotage » : contenu et discussion des notions

Dans ce processus, deux missions s'avèrent essentielles, tant dans leur contenu que dans leur articulation. Le portage et le pilotage représentent ainsi le « cœur de gouvernance » des démarches de transition, le portage se référant à la notion de maître d'ouvrage, le pilotage à celle de maître d'œuvre. La combinaison portage-pilotage est certainement aussi importante pour l'efficacité de la démarche de transition que le contenu des actions qui l'incarnent en actes. Voici comment nous comprenons ces notions. Dans cette lecture, deux dimensions sont associées à la notion de portage :

- Porter une ambition : capacité à formuler une vision et à rassembler, à développer un syncrétisme entre postures des acteurs ; capacité à produire et relayer un discours commun, donner du sens : la démarche doit apparaître comme une matrice ;
- Porter des actions : capacité à engager et soutenir des projets.

Il en est de même pour la notion de pilotage, qui renvoie à deux idées :

- Piloter un collectif d'acteurs : la capacité à construire et faire s'exprimer les synergies, mais aussi à arbitrer ;
- Piloter des actions : la capacité à gérer et réaliser des projets, à se doter, identifier et mobiliser des compétences.

Donner de l'élan à l'impulsion

L'impulsion est une étape essentielle dans la dynamique de mobilisation et d'engagement que suppose une démarche collective comme l'entrée en transition. Portage et pilotage prennent corps à ce stade. Les territoires écoutés témoignent de la diversité des formes que prend cette impulsion, déclenchée par une initiative de projet, une réflexion, un événement. Elle peut venir d'un élu ou d'un groupe d'élus, de porteurs de projets particuliers, entrepreneurs ou plus largement de la société civile. Elle peut aussi être suscitée par un dispositif national. Trois éléments poussent ces initiatives individuelles ou collectives.

Cependant si l'impulsion interpelle, provoque, met en mouvement, elle ne suffit pas à assurer un développement pérenne à la démarche de transition. Celle-ci doit assez rapidement véhiculer du sens et être partagée par un maximum d'acteurs, suscitant ainsi un portage de plus en plus large et

partagé, mais aussi plus solide dans le discours et les ambitions. C'est là l'un des rôles clefs du pilotage de la démarche que d'aider à la mise en forme de cette impulsion et à son prolongement dans l'appropriation par le portage. La formulation d'une vision, d'une ambition, aide à rassembler, associer, agréger. La diffusion d'une culture de la coopération est une des clefs de réussite pour la mise en synergie des partie-prenantes.

Diversifier les appuis

Dans cette première phase de la trajectoire de transition - l'impulsion - le portage est souvent limité à quelques individus, lesquels ont joué un rôle essentiel du fait de leurs fonctions politiques, leurs compétences techniques ou encore leur leadership associatif. Le pilotage est lui resserré et souvent concentré autour de quelques personnes, par exemple un élu référent, un technicien défricheur/coordinateur, quelques personnes participant à un comité de pilotage. Le besoin se fait ensuite ressentir de sortir de cette gouvernance d'impulsion pour aller vers un portage plus diversifié et un pilotage mieux rodé et sécurisé.

Les principaux risques d'un déficit de portage surviennent lorsque celui-ci n'a pas pu associer progressivement un cercle plus large d'élus du territoire, ni toucher les différentes échelles, ce qui peut causer des hiatus dans la compréhension et la transmission des initiatives et surtout, à terme, poser un doute sur l'appropriation de la démarche, la validité des choix voire la légitimité de la démarche dans son ensemble.

Le manque d'ouverture du pilotage quant à lui peut porter préjudice dans la durée, en réduisant la capacité d'animation, de réflexion et de coordination. L'un des écueils fréquents dans la mission de pilotage tient à une déconnexion entre un travail d'ingénierie de programme et le reste du territoire, y compris la plupart des élus. Il est salutaire de ne pas enfermer les techniciens tous seuls au pilotage de programme. La capacité d'écoute des acteurs à la manœuvre dans le pilotage est essentielle dans la mission d'animation et doit être facilitée. Par ailleurs le pilotage peut être rendu complexe par la diversité des initiatives, la capacité à en faire la synthèse et à donner une vue d'ensemble étant dès lors un enjeu d'efficacité pour le territoire.

Assurer des relais

Les différentes formes de ruptures qui surviennent dans le temps long de la trajectoire de transition peuvent affaiblir le portage et compliquer le pilotage. La plupart des territoires enquêtés ont fait évoluer la gouvernance de leur démarche de transition ou cherchent à engager cette évolution. Cet exercice s'avère plus difficile s'il intervient en réaction à des crises, plus facile s'il est anticipé et que les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre se placent dès le départ dans une posture d'amélioration continue.

Pour limiter ces difficultés, la meilleure voie semble celle de la construction d'un portage pluriel (c'est à dire partagé entre plusieurs élus) voire communautaire (à plusieurs échelons et impliquant d'autres acteurs en capacité de légitimer la démarche) et d'un pilotage collaboratif (c'est à dire partagé par divers acteurs partie-prenantes, notamment les socioprofessionnels).

Cela passe dans un premier temps par l'identification et la formation de relais au sein des différentes composantes de la société locale. Il sera utile d'associer les élus des communes composant le territoire, maires et conseillers municipaux, afin qu'ils se fassent les relais d'un portage pluriel de la démarche. L'identification d'associations de citoyens ou de regroupements d'acteurs économiques déjà engagés dans la transition permet de sauter des étapes en les intégrant dans un portage pluriel, en les mobilisant dans un pilotage collectif et en leur confiant la réalisation de certaines actions.

Issus des expériences de terrains éprouvées par les territoires enquêtées, deux

outils semblent particulièrement utiles :

- La formation d'« ambassadeurs de la transition », comme par exemple en Midi Quercy, consiste à assurer un élargissement du portage et du pilotage de la démarche avec l'identification directe d'un référent dans toutes les communes du territoire, servant de relais et de facilitateur. Ce renforcement va aussi impliquer un élargissement des prises de responsabilités opérationnelles dans la conduite de projets.

- Missionner les Conseils de Développement : présent de fait ou en intention dans tous les territoires de projet, les conseils de développement doivent être étroitement associés à la réflexion et la conduite d'une démarche de transition. Ce sont en effet des instances transversales, directement en prise avec les acteurs socio-économiques et les habitants. Par ailleurs ils peuvent agir comme forums. Leur participation au pilotage est donc stratégique et doit intervenir à la fois dans le suivi des actions et dans l'évaluation. Ces conseils offrent des lieux où écouter mais aussi interpeller et faire participer la société civile. Une fois impliqués, ils revêtent une double mission d'animation et de sensibilisation. Cela suppose toutefois qu'ils disposent d'un chargé de mission qui orchestre ces échanges et ces missions.

Les figures du portage et du pilotage dans la durée

A partir des exemples de territoires écoutés, nous présentons dans le schéma ci-dessous quelques situations types rencontrées en matière de portage et de pilotage. Dans le temps, cette situation doit évoluer dans le sens d'un élargissement, processus qui permet de rendre de plus en plus inclusive la démarche de transition.

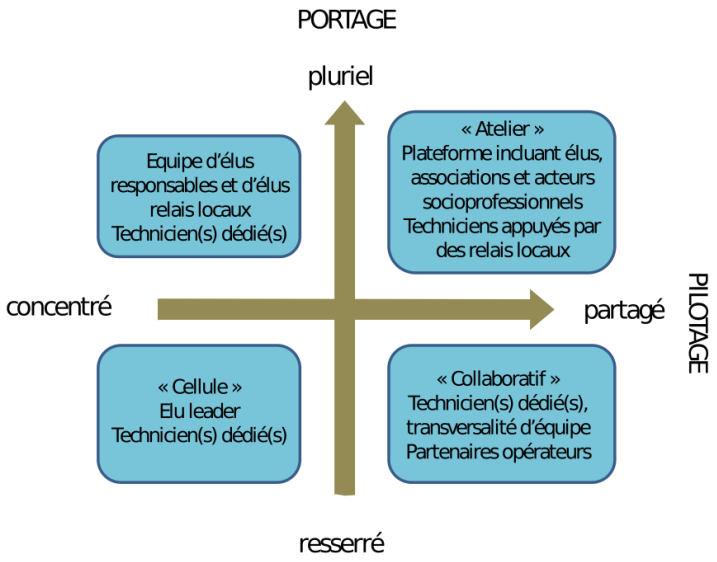
La co-production des projets et des actions entre acteurs partie prenantes, et notamment entre des acteurs publics et privés, constitue un objectif fort de la transition. Dans cet esprit, le couple portage/pilotage doit être attentif aux échos de la démarche dans le territoire et favoriser cette intrication des parties prenantes. En retour, la participation dans l'action devient un des meilleurs socles du binôme portage/pilotage, en associant les porteurs de projets, les contributeurs, dans leur diversité de statut et de positions.

Investir dans les modes de faire

La conduite de la transition, précisément parce qu'il s'agit d'une démarche hors des sentiers battus, relève d'une stratégie de conduite du changement, implique une réflexivité et progresse dans un esprit d'expérimentation. Dans cette seconde partie nous souhaitons mettre en avant quelques ingrédients-clés pour un déploiement de cette dynamique. Nous pointons également les innovations qui pourraient inspirer d'autres territoires.

Organiser une animation multi-échelle selon le principe de la subsidiarité active

Nous remarquons que l'efficacité des démarches de transition écologique est condi-



tionnée par l'engagement simultané de toutes les échelles territoriales.

L'échelon de base est communal. Il s'avère incontournable et fondamental. Les écoutes montrent bien à quel point les communes pilotes peuvent s'engager quelle que soit leur taille. Par exemple la commune de Labathude de 200 habitants sur le secteur de Figeac Communauté, a engagé de nombreuses réalisations. Il en est de même de Bagnac sur Célé dans le même secteur, de Langouët et de Guipel en Val d'Ille-Aubigné, de Loos-en-Gohelle et de nombreuses autres communes.

Les communes pilotes investissent, rénovent et réussissent à mobiliser les habitants.

Elles peuvent agir d'autant plus facilement qu'elles sont écoutées et soutenues par les intercommunalités et les structures intercommunautaires. D'où le concept de subsidiarité active avancé par Loos-en-Gohelle, qui suppose de laisser agir l'échelon de proximité quand c'est possible, d'aider les communes à devenir « pilotes », d'animer des échanges et de favoriser la mise en mouvement des communes sur les actions menées à l'échelle intercommunale.

Mais l'échelon communal ne suffit pas pour traiter l'ensemble des réalités économiques et sociales et pour appréhender l'espace dans sa globalité. L'engagement des intercommunalités est essentiel. Elles peuvent agir en faveur de la transition dans l'exercice de leurs compétences (aménagement, économie, eau, services, équipements, déchets, mobilité...) et dans les schémas qu'elles mènent (PCAET, PDU, PLUI...). Elles peuvent aussi intégrer la transition dans leur projet de territoire ou faire de la transition l'objet du projet de territoire, et se donner des moyens en ingénierie pour activer des programmes et partenariats extérieurs et lancer des chantiers significatifs permettant de mettre en mouvement les différents acteurs du territoire et les habitants.

Enfin l'échelon inter communautaire est également indispensable et parfois peu mobilisé pour la transition écologique. Par exemple la communauté de communes du Val d'Ille Aubigné ne travaille pas sous cet angle avec la Métropole de Rennes voisine. Pourtant, à l'évidence, des connexions sont souhaitables en matière de mobilité, filière bois énergie, filière alimentaire.

Les Pays de l'Albigeois et des bastides et de Midi-Quercy quant à eux, tentent de stimuler la démarche de transition à l'échelle inter territoriale et l'enjeu est pour eux de réussir à entraîner efficacement les communautés de communes et les communes.

Nous remarquons que les coopérations inter communautaires ou inter territoires doivent être structurées pour être effectives. Le plus simple est de commencer par un contrat de coopération (ou contrats de réciprocité dans la version urbain-rural).

Leur signature est l'aboutissement d'une méthodologie très simple :

- Impulsion politique par les présidences avec l'aide éventuelle d'un partenaire extérieur qui suscite la rencontre (Etat, Région, Département, Caisse des Dépôts ADEME...) ;
- Une ou deux rencontres exploratoires pour identifier des pistes de coopération entre structures et entre acteurs publics et privés des 2 territoires ;
- Sélection d'actions, rédaction de fiches ;
- Signature du contrat et animation avec un élu référent et un technicien référent pour chaque territoire ;
- Evaluation et relance annuelle du contrat de coopération.

La mutualisation, la délégation de service ou la création d'un outil commun représentent une autre manière de structurer les coopérations intercommunautaires.

Par exemple, sur l'Office de Tourisme de l'Entre-Deux-Mers, l'un des 4 offices de tourisme du grand territoire situé entre Dordogne et Gironde (149 communes, 10 communautés de communes, 2 Pays) fait l'objet d'une convention avec la

région et le département pour mettre en commun les moyens et les projets sur l'ensemble du territoire en matière de tourisme durable. Il organise notamment l'itinérance douce et l'organisation numérique sur l'ensemble du territoire.

L'importance des structures dédiées pour incarner le projet de transition

Dans plusieurs des territoires écoutés nous constatons que l'existence de structures ad hoc, en dehors des services des collectivités territoriales, est un facteur de réussite de la dynamique de transition, symbole de sa solidité et de sa permanence. Ce sont des lieux de coopération entre les divers acteurs impliqués dans la transition, des lieux d'innovation et de créativité au service de la dynamique enclenchée, des lieux de capitalisation des compétences. Ces structures dédiées, en raison de leur forte identification, permettent de capter des financements extérieurs diversifiés. Elles permettent aussi aux élus et techniciens des collectivités accaparés par de nouvelles compétences de déléguer les tâches relatives à la transition. Leur permanence permet à la dynamique de transition de traverser des périodes d'incertitude liées à des changements de périmètre du territoire ou à de nouvelles élections. Mais ils peuvent être fragilisés en période de restrictions budgétaires, une prise de conscience de la nécessaire sauvegarde de ce capital est nécessaire.

A Loos en Gohelle, la base 11-19 est un lieu où se côtoient tous les acteurs de la transition, avec la sensibilisation et les services au public, l'hébergement et l'incubation d'éco-activités.

En Gironde, c'est, en 2014, la création du Labo'M21 lieu d'innovation participative et prospective qui ranime la dynamique des agendas 21 initiée en 2004. Il accompagne, avec les Labo'mobiles, les acteurs de terrain pour atteindre des objectifs ambitieux.

Dans le pays de Redon, la réunion en une maison commune des techniciens du pays dédiés à la mise en œuvre de la transition énergétique et de la maison de l'emploi avec toutes les structures professionnelles impliquées dans le développement territorial était propice à une diffusion de l'économie du futur.

Dans les Crêtes Préardennaises l'ALE 08 (agence locale de l'énergie), partie prenante de tous les projets de transition, apporte un appui technique et stratégique précieux à la Communauté de Communes.

Dans le territoire du Grand Figeac, le Pôle Territorial de Coopération Economique « FigeActeurs » qui fédère plus de 60 entreprises autour de projets de développement durable du territoire et, en son sein, la coopérative « les fermes de Figeac » déjà investie dans la production d'énergies renouvelables sont un atout pour concrétiser les projets de transition énergétique de la Communauté de Communes.

En Midi Quercy une CUMA forêt Paysanne et l'association Val-Bois 82, une plateforme de réhabilitation en Albigeois sont également des opérateurs permanents qui relaient efficacement le programme de transition.

Ces structures dédiées sont parfois utiles pour aborder la dimension sociale de la transition qui constitue le parent pauvre de nombreuses démarches, alors que plusieurs expériences (notamment à Nantes et à Loos-en-Gohelle) montrent que l'on peut avec constance, méthode, et partenariats, mobiliser les habitants les plus démunis dans des démarches menées, par exemple, sur les déchets, le réemploi, la consommation, les jardins, le cadre de vie, l'auto rénovation …., démarches qui renforcent leur pouvoir d'agir et le lien social.

Dans d'autres territoires c'est la création d'une marque, d'un label, qui en fédérant autour de leur gestion et promotion, peut incarner la dynamique de transition.

Dans la Biovallée, la création de la marque Biovallée® puis d'une association qui la gère, a permis de réveiller l'élan initial qui avait fédéré depuis les

années 1990 une centaine de communes autour de la vallée de la Drôme. Fort de la dynamique des plus de 100 acteurs économiques implantés qui gèrent la marque au sein de l'association, le projet de transition, quoique fragilisé à l'échelle de la vallée dans son ensemble, a passé un peu le cap du désengagement de la région en 2014 et surmonte tant bien que mal les tensions intercommunautaires.

La création d'une marque, l'obtention d'un label sont utiles pour impulser une dynamique de tourisme durable fédératrice. C'est cette voie qu'a choisie le parc naturel régional du Vercors en créant la marque « Inspiration Vercors ». Dans le massif du Canigou le Syndicat Mixte « Canigo-grand site » grâce au label « grand site » est le fer de lance qui permet depuis 2002 de rassembler de plus en plus largement les communes et les acteurs autour de la démarche de tourisme durable dans un contexte institutionnel mouvant.

Ces structures, lieux, outils dédiés affichent la transition en marche et sont les laboratoires où se capitalise l'expérience de cette transformation.

Coproduire pour diffuser et ancrer la dynamique de transition

La coproduction des projets est la clef de l'ancrage d'une dynamique de transition écologique, elle permet d'impliquer un cercle plus large de parties prenantes et favorise l'appropriation. Auparavant il aura fallu, au-delà des démarches participatives accompagnant les grands programmes Leader, PCAET, TEPOS, Citergie, TEPCV..., mettre en œuvre une coopération continue entre les acteurs. Ceux-ci agissent dans des champs différents et ne se côtoient pas spontanément : collectivités territoriales aux différentes échelles, acteurs économiques, organismes d'expertise technique, habitants. Voici quelques expériences des territoires écoutés.

La communauté de communes des Crêtes Préardennaises a ressenti le besoin d'associer beaucoup plus étroitement les 94 communes qui la composent, au-delà des quelques communes pilotes de projets de transition. Avant chaque conseil communautaire, 7 réunions de secteurs (anciens cantons) où sont présentés les dossiers avec le Vice-président responsable du secteur et les délégués communautaires sont ouvertes aux élus de base.

Le Parc naturel Régional des Landes de Gascogne fonde sa dynamique de tourisme durable sur la mise en réseau des prestataires écotouristiques : l'équipe du Parc propose des formations et des rencontres techniques aux prestataires. Elle vise la responsabilisation des professionnels, déjà 9 d'entre eux ont créé l'association « Réseau écotourisme, Forêt océane, Landes de Gascogne » qui leur permet de repenser en commun leurs approvisionnements, leurs produits, leurs savoir-faire et leur communication.

En Midi Quercy une charte forestière est signée et les professionnels du bois s'organisent en CUMA pour fournir du bois déchiqueté aux réseaux de chaleur, une association Val Bois 82 réunit tous les professionnels et passionnés du bois énergie. En Beaujolais vert, une collaboration avec le club d'entreprises « Tarare Evolution » a conduit à l'adhésion de 20 entreprises à une charte de mobilité. Les plateformes de rénovation thermique peuvent aider à une coopération avec des artisans dont les compétences doivent être reconnues.

La coopération avec les habitants peut se diffuser à partir d'initiatives volontaires de « Familles à énergie positive », initiatives remarquées en Beaujolais vert ou en Midi Quercy. Dans ce dernier territoire il faudra suivre un projet intéressant d'écoutes citoyennes à l'initiative de membres du conseil de développement pour sensibiliser et susciter l'adhésion.

En Gironde, la co-production est la marque du « mode Labo », méthode adoptée récemment pour piloter la transition écologique au plus près des acteurs

concernés, par exemple avec le Labo'Mobile (encart ci-dessous).

La transition bénéficie aussi d'initiatives citoyennes comme les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Ils reposent sur la coopération entre des structures ESS et des TPE-PME pour développer des éco-activités et filières locales. Deux PTCE ont été repérés dans les territoires écoutés à Figeac (Fige'acteurs) et Redon (Eoliennes en pays de Villaine).

Des recherches-action sur les dynamiques de coopération sont menées par l'Institut des Territoires coopératifs. Au cours de longues marches à pied avec les protagonistes, cet Institut s'attache à mettre au jour l'implicite dans les facteurs de réussite des expériences de coopération, à débusquer les signaux faibles. Cette méthode, inspirée de l'éthique de la reliance[1] d'Edgar Morin, et ses résultats sont en accès libre sur le site de l'Institut[2].

Développer l'implication habitante

La mise en mouvement des habitants devrait être l'un des piliers de toute stratégie de transition.

Tout ne passe pas par les collectivités et par les acteurs économiques. Et les habitants, par leurs comportements et leurs choix, sont au cœur de la transformation. De plus, si les habitants se mobilisent, ils peuvent participer au récit et à l'histoire de la transition en cours et leur mobilisation incite les élus à porter encore davantage le projet dans un cercle vertueux.

Le premier niveau de participation des habitants rencontré dans les territoires, passe par la consultation à l'occasion du pilotage de projets (plan mobilité, aménagement d'un éco quartier, plan alimentaire de proximité ou pilotage du grand projet de la territoire intégrant transition). Dans ces territoires, les habitants sont souvent concernés par des opérations de sensibilisation (Défi Familles à Energie Positive) ou par un service d'appui à la rénovation (conseils en énergie). Nous avons observé quelques opérations d'investissement remarquables dans les énergies renouvelables intégrant les acteurs économiques et des habitants : la réalisation « Eoliennes en pays de Vilaine » en pays de Redon, la coopérative Les Fermes de Figeac animatrice du PTCE Fige'acteurs, les éoliennes des Crêtes Préardennaises sont entièrement contrôlées par les habitants et l'une d'entre elles appartient à des enfants.

Le concept d'implication habitante promu par Loos-en-Gohelle, suppose la participation dans l'action et la notion de responsabilisation. Les habitants deviennent coresponsables d'une action soutenue par la collectivité (par exemple les jeunes mettent la main à la pâte pour concevoir et construite le skate-park, ou les habitants gèrent des plantations, des jardins…).

A l'échelle intercommunale ou intercommunautaire, l'implication habitante « massive », avec l'appui de relais d'accompagnement, n'est pas un « mode de faire habituel ». Il est vrai qu'il n'est pas évident de mobiliser les habitants sur les compétences lourdes d'une intercommunalité (par exemple les zones d'activités, les déchets, le scolaire), car elles sont moins portées sur la proximité (par exemple le ramassage des déchets c'est partout). De plus, les centres de décision sont éloignés des habitants et les agents manquent de temps ou ne sont pas missionnés pour cela… Cependant, des marges de progrès sont possibles, si les structures intercommunales formulent une volonté politique, si elles orientent leurs projets et leurs partenariats en faveur de l'implication habitante, si elles se dotent d'une ingénierie d'animation formée, et enfin si

[1] E. Morin (2004), Éthique La méthode, tome 6 « *Dans le livre que j'ai consacré à l'éthique je dis que la reliance, dans le fond, englobe le terme de solidarité, celui de responsabilité et nous permet, justement, de nous relier à autrui de façon active et consciente, ce qui est à la fois un principe et un but de l'éthique* ».

[2] institut-territoires-cooperatifs.fr

elles soutiennent les relais associatifs et communaux pour le faire. C'est le cas avec la création de délégués communaux sur le pays de Midi Quercy.

Notons que les habitants peuvent aussi s'impliquer fortement dans des actions à caractère évènementiel (1600 personnes aux 20 ans du territoire dans les Crêtes Pré ardennaises, fêtes de la transition localisées en Albigeois et Bastides, fêtes de la mobilité organisée avec les associations en Val d'Ille-Aubigné, grande participation aux événements liés au récit à Loos-en-Gohelle…).

Bâtir pas à pas un réseau d'animation et de compétences

Il ne suffit pas d'un technicien Plan Climat sur un Pays ou même d'un noyau de 3 à 4 techniciens, pour animer une démarche de transition à l'échelle d'un grand territoire, surtout si les techniciens concernés ont d'autres fonctions liées aux compétences communautaires.

Une équipe de base entièrement missionnée sur la démarche de transition est très intéressante pour créer un effet d'entrainement (exemple 4 ETP à la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien de 50.000 habitants). Et l'idéal est de tendre vers la mise en place d'un réseau d'animation et d'accompagnement :

- Avec des « objectifs transition » dans les feuilles de mission de nombreux agents communautaires ;
- Avec l'identification d'agents communaux entrant dans le réseau ;
- Avec les structures dédiées à la transition présentes dans le territoire ;
- Avec du personnel associatif mobilisé ;
- Avec des bénévoles élus, associatifs, citoyens qui peuvent être formés à des fonctions d'ambassadeurs de la transition et à des fonctions d'identification et d'appui aux initiatives, voire des fonctions d'animation.

La mise en mouvement des acteurs et habitants suppose parfois des changements de comportement des élus et des agents dans les collectivités. Une démarche managériale adaptée, soutenue par un investissement conséquent dans la formation est donc parfois nécessaire.

Sur le plan du management, les territoires les plus engagés font en sorte de mettre en avant la démarche transversale, l'approche projet et la coopération des équipes.

On sort volontiers de la seule gestion des compétences et de l'organisation par services spécialisés, pour coconstruire et coopérer sur des chantiers précis (par exemple Bois bocage énergie) ou sur des projets concrets (par exemple écologie industrielle et insertion), qui deviennent également des supports d'acquisition de compétence, par la formation-action.

Les savoirs-être, les convictions, les expériences personnelles des agents dans la vie locale, sont valorisés et la promotion interne encouragée.

Des formations en salle sont parfois nécessaires, notamment sur les thèmes de la coopération, de l'animation, de l'accompagnement de projets collectifs portés par des tiers, de la valorisation des initiatives et du récit territorial et du travail en réseau ouvert.

On peut citer l'approche managériale de la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien, de Loos-en-Gohelle, du Val d'Ille Aubigné et l'approche du département de la Gironde au travers de sa mission Agenda 21.

Evaluer pour évoluer

La démarche de transition suppose une progression continue sur une longue durée. Elle intègre une dimension humaine fondamentale et de nombreux savoir-faire en matière d'animation, de coopération, communication…Nous ne sommes pas en la matière, sur des sciences exactes. Nous avançons avec des expérimentations, des essais, des réussites… Et des erreurs peuvent être très intéressantes

pour peu qu'on en tire les enseignements. Il faut donc évaluer.

La longue expérience de la Gironde montre que l'accumulation d'indicateurs quantitatifs n'est pas la méthode la plus performante ; on risque de se noyer dans une démarche analytique et de perdre le sens général de l'action. Une telle analyse froide a également l'inconvénient de ne pas associer les parties concernées et de mettre de côté les questions qualitatives et de management.

Nous proposons plutôt une méthode accessible et participative avec la mise en place de séances régulières (au moins une fois par an), avec préparation technique, puis travaux en groupe de pilotage.

Il s'agit bien entendu de faire le point sur le bilan des actions pour en tirer des enseignements et relancer un plan d'action ajusté l'année suivante.

Et plus encore, il s'agit de s'interroger sur la démarche de transition dans son ensemble (sens et récit, défis, impact et pertinence, portage, pilotage, mise en mouvement sur l'ensemble des échelles, modes de faire avec coproduction, implication habitante, réseau d'animation…).

A l'issue de l'évaluation, le sens de la démarche, et ses objectifs peuvent être ajustés et validés politiquement (on peut en profiter pour prévoir quelques nouveaux indicateurs simples qui aideront à fixer les objectifs et à les évaluer).

Puis, il est très intéressant de partager ce travail d'évaluation et de prévoir une ou plusieurs rencontres. Par exemple une réunion publique avec stands et débats, des visites de réalisation avec des élus, une publication sur les réseaux sociaux, une production de spectacle liée au récit, une fête de la transition …)

L'évaluation est une compétence à acquérir en interne. Un accompagnement de type formation-action ou animation est possible.

Le Département de la Gironde lance le « mode labo »

Ce département avait une expérience de 20 ans de la démarche Agenda 21, animée par la mission Agenda 21 qui a mis en réseau près de 70 agendas 21 locaux. Mais de solides évaluations ont pointé des marges de progrès : Les grands diagnostics, les arborescences d'objectifs foisonnantes, et les catalogues d'actions les rendent difficiles à porter, compliquées sur le plan du sens pour les élus et les habitants. Ainsi, même si de beaux projets et de nombreux investissements sont réalisés, les agendas 21 ne produisent pas assez de mise en mouvement et de résultats rapides et significatifs au regard des grands enjeux environnementaux et sociaux.

Le « mode labo » représente un revirement significatif : on ne s'attache pas d'abord au contenu du programme d'actions mais à la méthode de mise en mouvement. Et, pour éviter la dispersion, les territoires sont invités à se focaliser sur un objectif ambitieux plus mobilisateur. Le département retient, après appel à projets, 9 territoires ayant proposé un objectif ambitieux. Exemples : 0 chômeur de longue durée, 0 phyto, 100% bio pour la population, 100% jeunes engagés.

Ils bénéficient de l'aide d'un Labo'mobile, déclinaison locale d'un « labo ouvert », le labo M21, mis en place pour susciter l'innovation, les coopérations, l'implication des acteurs et des habitants, l'investissement en compétences. Ce lieu d'échanges, de convivialité productive, de créativité et de prototypage des modes de faire fonctionne comme un tiers lieu dédié au projet, dans lequel on vient pour contribuer quel que soit son statut. Il constitue la ressource principale pour le projet.

Alternant entre appui méthodologique au siège de la mission M21 dans des rassemblements entre les territoires lauréats et des périodes courtes d'installation en résidence dans le territoire concerné (d'où le nom de labo'mobile) cet appui permet d'élaborer directement avec les acteurs de terrain le chemin pour atteindre l'objectif et les premières actions à mener. Ainsi peuvent être inventés avec leurs habitants et toutes les parties concernées des modes d'action spécifiques beaucoup plus motivants. Cela stimule la créativité et implique les habitants et acteurs économiques en remettant les questions de transition au cœur de leurs modes de vie et de production.

Ce mode de faire s'articule avec l'expérimentation inter-administrative en nouvelle Aquitaine. Avec l'appui de Bordeaux Métropole qui a repéré l'appel à projet national pour un laboratoire d'innovation territoriale au sein du Programme d'Investissement d'Avenir, le département crée un laboratoire d'innovation publique inter-administrations. Un lieu d'innovation collective ouvert à tous, laBase, est ainsi créé dans les locaux de la mission agenda 21 au printemps 2017. L'animatrice adossée à la mission Agenda 21 aide les utilisateurs à s'approprier les outils d'aide à la créativité et à l'expérimentation. L'objectif est de prototyper et de tester des nouvelles solutions opérationnelles.

Entrer collectivement dans le récit de la transition

Le récit de la transition est un instrument fédérateur et dynamisant très utile pour le pilotage de la transformation visée. Il ne s'agit pas d'une description a priori et figée imposée par les initiateurs mais d'une construction collective évolutive qui permet à chacun de se reconnaître et se situer dans le processus en cours et de visualises concrètement ses implications dans sa vie quotidienne.

Selon le philosophe Paul Ricoeur, le récit permet de se sentir appartenir à un groupe, une histoire .../... Il développe pour les personnes, une compréhension en propre, de la place qu'elles occupent ou souhaitent occuper dans l'histoire en cours. Selon Jean-François Caron, maire de Loos en Gohelle, le récit, dans une démarche de transition vers le développement durable, est indispensable pour comprendre en quoi « *l'ancien modèle est mort* » (même s'il bouge encore) et il permet d'entrevoir le nouveau modèle et de le rendre désirable. « *On se met d'autant plus facilement en chemin que l'on sait où l'on va et pourquoi on y va* ».

Loos en Gohelle a fondé sa démarche de transition sur le récit. D'autres territoires ayant muri leur parcours s'appuient sur la formulation collaborative d'un projet de territoire qui fait ressortir la cohérence d'ensemble de la démarche de transition.

Regarder le territoire comme un commun

Les démarches de transition renvoient à des stratégies de conduite du changement et la question du sens donné à l'action, aux projets, à l'objectif de transformation du territoire est un élément qui se révèle fondamental et transversal dans ces démarches.

Cette question du sens a affaire avec un aspect fondamental des démarches de transition : les motivations humaines. En effet, si l'on considère le territoire comme la jonction entre un espace géographique (topologique, écologique, etc.) et une communauté humaine, le sens donné à l'espace partagé émerge lorsque la communauté humaine se réunit pour déterminer ce qui lui est commun.

Autour de quel « Commun » la communauté du territoire est-elle réunie ? Quelles valeurs ? Quelle(s) identité(s) ? Quelle histoire ? Quelles richesses ? Quel avenir ? Et ainsi, quelle fierté communautaire et territoriale ? Quel attachement territorial ? Quel sentiment d'appartenance ?

Au-delà des définitions quantitatives et objectives du territoire, ces questions viennent chercher leurs réponses dans le sensible, l'intime, l'implicite, la mémoire, l'émotionnel, le relationnel...

Parallèlement, la conduite du changement nécessaire aux transitions souhaitées demande une appropriation le plus large possible des enjeux, de la démarche et donc un portage le plus partagé et le plus étendu possible de ce changement. Il faut donc que cette transition « fasse sens » pour la communauté du territoire.

Cette problématique du sens apparaît dans la majorité des territoires écoutés et est intrinsèquement rattachée à la question de la mise en récit territoriale, autrement dit à l'approche narrative de la transition, du projet territorial et du territoire en lui-même.

> *« Aucun corps collectif ne saurait exister sans un sentiment d'appartenance ; et pour que ce sentiment existe, il faut se raconter. »*
>
> Pierre Rosanvallon

Loos-en-Gohelle dont l'identité de départ, était prégnante, en a fait un instrument privilégié pour sa transition et a formalisé très tôt ce choix en embauchant un chargé de récit territorial, Julian Perdrigeat.

D'autres territoires comme les Crêtes Préardennaises ou la nouvelle Communauté de commune de Val d'Ille Aubigné s'engagent également dans cette voie. Et on peut sans doute affirmer que, dans la plupart des territoires écoutés, l'engagement dans un processus de transition tient à la volonté de donner un sens commun au futur du territoire.

L'approche narrative comme moteur transversal

L'enjeu d'une démarche de transition est que les changements qu'elle demande de mettre en œuvre soient portés, partagés et impulsés par un maximum d'acteurs et de personnes. On observe qu'un travail sur le récit accompagnant la transition permet de construire un sens collectif à ces changements demandés et favorise une adhésion, une appropriation et une implication large.

Cette mise en récit doit être vue comme le fil rouge de la transition.

Elle permet de formuler et mettre en valeur les identités géographiques, historiques, culturelles, fonctionnelles, etc. construisant ainsi des éléments d'une fierté commune. Ceci est particulièrement important dans les territoires recomposés qui doivent traiter avec de nouveaux périmètres.

L'approche narrative englobe l'ensemble de la démarche territoriale et donne à voir une trajectoire territoriale, soit « *d'où l'on vient* » et « *où l'on va* ». Dans ce sens, elle caractérise à la fois le passé, l'actuel, le projeté et même l'« évalué » et le « transformé ». Elle est donc mobilisable pour la définition d'un diagnostic, d'une histoire collective, du modèle de développement qui caractérise ou a caractérisé le territoire (passé, actuel), pour l'élaboration du projet de transition (projeté), sa mise en œuvre (« transformé ») et son évaluation (« évalué »). Elle vise la construction collective d'une vision partagée du territoire.

Pour exemple, le département de Gironde s'est appuyé sur une mise en récit collective et multi-supports pour évaluer sa démarche après 10 ans de travail. Il a ainsi valorisé le chemin parcouru et mis en lumière celui qu'il reste à faire.

Nous remarquons que cette mise en récit a aussi un impact sur les acteurs extérieurs au territoire, en le rendant plus attractif et en favorisant l'essaimage.

Plusieurs principes importants pour la construction collective d'un récit se dégagent des territoires écoutés.

En premier lieu l'approche narrative doit s'appuyer sur le réel et il est important de partir du vécu des protagonistes et être attentif à l'ordinaire, à l'habituel, au quotidien. Cette exigence permet l'implication personnelle de chacun et chacune dans la construction d'un récit collectif et offre la possibilité de mettre en lumière une expertise d'usage. Elle offre aussi la possibilité pour les parties prenantes (habitants, acteurs économiques et sociaux, élus et agents impliqués…) de se découvrir, d'apprendre à se connaître et ainsi mieux se « reconnaître », c'est-à-dire se faire confiance, s'accorder de la légitimité et donc estimer que l'on peut commencer à se projeter ensemble. Cette approche demande donc pour les élus et les agents d'adopter une posture d'écoute profonde envers les acteurs et parties prenantes. Le récit pour être légitime doit refléter l'expression des personnes concernées. Cette logique s'inscrit aussi dans la volonté d'appropriation collective et elle favorise la responsabilisation des personnes et la contribution de chacun et chacune à l'émergence du territoire « transformé ».

Pour exemple, la coopérative de territoire des Fermes de Figeac a travaillé une approche narrative de son histoire, de celle de son territoire, des valeurs de la coopérative grâce à la création d'une exposition photo mettant en lumière des agriculteurs et agricultrices membres de la coopérative et leurs témoignages personnels.

La construction d'un récit territorial est donc une aventure collective où chacun contribue à la définition de ce qui rassemble. Nous remarquons alors l'importance de la convivialité dans l'approche narrative. Celle-ci semble primordiale pour encourager les habitants à participer et participe fortement à rendre tangible le récit commun par l'émergence d'un vécu collectif. Ce vécu est à l'image du récit : sensible, relationnel, humain. La convivialité se traduit principalement par l'organisation d'évènements emblématiques autour de la mise en récit : environ 1600 personnes sur une population de 20000 habitants aux 20 ans des Crêtes Préardennaises, fêtes de la transition en Albigeois et Bastides, fêtes de la mobilité organisée avec les associations en Val d'Ille-Aubigné, grande mobilisation et événements liés au récit à Loos-en-Gohelle comme la confection de l'écharpe des terrils…

Quatre points de vigilance pour la construction du récit

Il s'agit d'une communication de territoire : nous ne sommes absolument pas dans la communication institutionnelle. Le but n'est pas de promouvoir les collectivités ou institutions et le résultat de leurs actions (c'est un résultat indirect). Le but est de créer progressivement un récit de la transition en cours, le plus appropriable possible et le plus partagé possible localement.

Il s'agit d'une production multi supports : on ne vise pas un document unique et surtout pas un unique document papier. On s'appuiera aussi sur les évènements et rencontres, sur le numérique et en particulier sur les réseaux sociaux en profitant du fait que le numérique permet de l'interactivité et différents niveaux de lecture (niveau rapide et visuel, liens d'approfondissement, renvois…).

On s'appuie sur le réel et sur les acteurs et habitants : « on raconte des histoires vraies, on donne du vécu », on fait parler les acteurs du changement (habitants, acteurs économiques et sociaux, élus impliqués…). L'exemple de l'observatoire animé de la Biovallée dans le Drôme est à ce titre très intéressant.

La production est en partie participative : le récit est d'autant plus approprié et diffusé qu'il est produit par des habitants. Tout est possible, avoir des collecteur-ice-s de témoignages, des rédacteur-ice-s, des productions de films, de livres, de spectacles, des évènements, des fêtes (comme déjà la fête de la mobilité).

Maintenir le cap contre vents et marées

Nombre de territoires subissent une dévitalisation liée à la disparition massive d'emplois à la suite de délocalisations industrielles, à la concentration des exploitations agricoles, à la disparition des services publics. La périurbanisation qui remplit les campagnes en bordure des métropoles et mange les terres avec des populations non enracinées ne compense pas ce mouvement. Ces territoires ont compris que la transition écologique et énergétique offrait l'occasion de construire une nouvelle cohésion économique territoriale valorisant les ressources locales avec des emplois non délocalisables. C'est le cas pour les énergies renouvelables, la rénovation du bâti, le montage de filières alimentaires locales…

Cette reconstruction cumulative suppose un effort de longue haleine associant toutes les forces vives du territoire.

Or les territoires se confrontent aux aléas et à la durée limitée des financements publics externes, nationaux et européens. De plus ils traversent des zones de turbulence liées aux reconfigurations des périmètres et, périodiquement, au renouvellement des élus. La transition énergétique et écologique a besoin d'un temps long pour obtenir les résultats ambitieux visés.

Les écoutes réalisées fournissent quelques points d'appui pour garder ce cap exigent. Elles suggèrent trois directions d'approfondissement interdépendantes et qui se renforcent mutuellement.

1ère direction : installer la coopération, la co-production, dans les modes de faire afin d'entraîner toutes les parties prenantes, tous les échelons territoriaux, de pratiquer la transversalité. Des formations (Loos en Gohelle), des méthodes d'animation (Gironde), l'appui à des coopérations citoyennes (PTCE et autres) y contribuent.

2ème direction : se doter de structures, de lieux qui démontrent ces nouveaux modes de faire et permettent de capitaliser les compétences qu'ils impliquent. Ces structures, lieux d'animation et de créativité permettent de mettre au point les méthodes innovantes, performantes car adéquates à chaque contexte.

3ème direction : l'adhésion citoyenne. C'est le graal que tous recherchent pour ancrer la démarche de transition. Cela passe par la sensibilisation aux bénéfices de la transition, l'élaboration d'un récit commun, l'adhésion progressive et collective des différents acteurs à une même vision d'avenir pour le territoire. Donner un sens partagé par tous à la démarche est un objectif à poursuivre continuellement : exemplarité, communication réflexive démontrant la transversalité du sujet, moments festifs…

Il faut également prévenir les ruptures financières. Le CESE a proposé un cadre plus stable et pérenne pour l'appui national, sous la forme d'un Contrat de Transition Ecologique et Solidaire. Mais il est aussi nécessaire de gagner en autonomie financière et d'être en capacité de mobiliser les financements internes. C'est une affaire de changement de culture des élus. On observe dans les transitions les plus significatives l'intérêt qu'ils portent à jouer collectif en investissant dans des structures rassemblant les compétences d'animation et d'ingénierie pour mener à bien cette transformation d'ampleur, cela permet d'aller plus loin que la seule rénovation de bâtiments publics. On retrouve l'importance de la démarche de construction de consensus, la transition progresse à travers un processus itératif.

Vincent Chassage,
Catherine Lapierre,
Johan Milian
et Valérian Poyau

REMERCIEMENTS

Territoires Conseils et l'UNADEL remercient celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livret :

les élu·es et leurs collaborat·rices·eurs,

l'association 4D,

les correspondant·e·s sur les territoires :

Gaëlle Berthelot, Julien Birlinger, Julie Chabaud, Florian Chardon, Aurore Dalla-Santa, Nadia Djemouai, Julien Frat, Charlotte Genet, Augustin Guendouz, Sophie Montcorgé, Julian Perdrigeat, Soazig Rouillard, Hélène Schwartz, Rozenn Simon, Hervé Teyssedou,

ainsi que l'ensemble des personnes rencontrées.

Rédaction des fiches reportages :

Cécile de Blic, Vincent Chassagne, Yves Gorgeu, Catherine Lapierre, Gérard Logié, Jean Maillet, Johan Milian, Pierre Morisse, Jacques Picard, Valérian Poyau, Christel Ventzal.

Coordination des travaux :

Jean Maillet et Valérian Poyau pour l'UNADEL, Vincent Chassagne pour Territoires Conseils

Rédaction des enseignements :

Vincent Chassagne, Catherine Lapierre, Johan Milian, Valérian Poyau

Relecture :

Catherine Lapierre

Mise en page :

Valérian Poyau

Les signaux d'une dégradation préoccupante de l'environnement se multiplient : réchauffement climatique, perte de biodiversité, risques d'épuisement des ressources naturelles dont les services sont indispensables à la survie de l'humanité. Il est impératif d'agir en profondeur pour réduire nos impacts.

S'appuyant sur les ressources locales, connaissant les besoins des habitants, les territoires ont un rôle primordial dans la transition nécessaire vers un développement durable. C'est une occasion de reprendre en mains leur destin pour nombre de territoires affectés par la désindustrialisation, la baisse du nombre d'exploitations agricoles ou encore le départ des services publics…

Ce livret restitue la deuxième saison des « écoutes » de territoires en transition énergétique ou vers un tourisme durable et fait suite au recueil de juin 2016 qui restituait la première saison. Il contient les fiches-reportage des écoutes menées en Gironde et dans la Communauté de Communes de Montesquieu, dans le Canigó, les Crêtes Préardennaises, le Grand Figeac, et auprès de l'Office de Tourisme de l'Entre-deux Mers. Il présente aussi des fiches de réécoute de territoires écoutés en saison 1 : l'Albigeois et Bastides, le Beaujolais vert, le Midi-Quercy, la Biovallée, Loos en Gohelle et l'agglomération Lens-Liévin et le Val d'Ille-Aubigné. Enfin, il propose des enseignements nourris par les exemples puisés dans les écoutes des 14 territoires en transition énergétique ou vers le tourisme durable des deux saisons.

UNADEL

150/154 rue du Faubourg Saint Martin

75010 Paris - 01 45 75 91 55

www.unadel.org

Territoires Conseils Caisse des Dépôts

72, avenue Pierre Mendès France

75914 Paris cedex 13

www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/