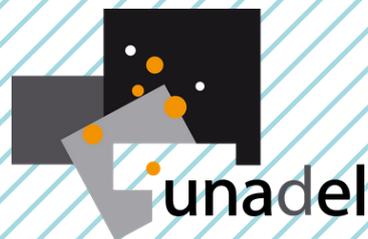


En Touraine, 10 Contrats de réciprocité pour une coopération inédite



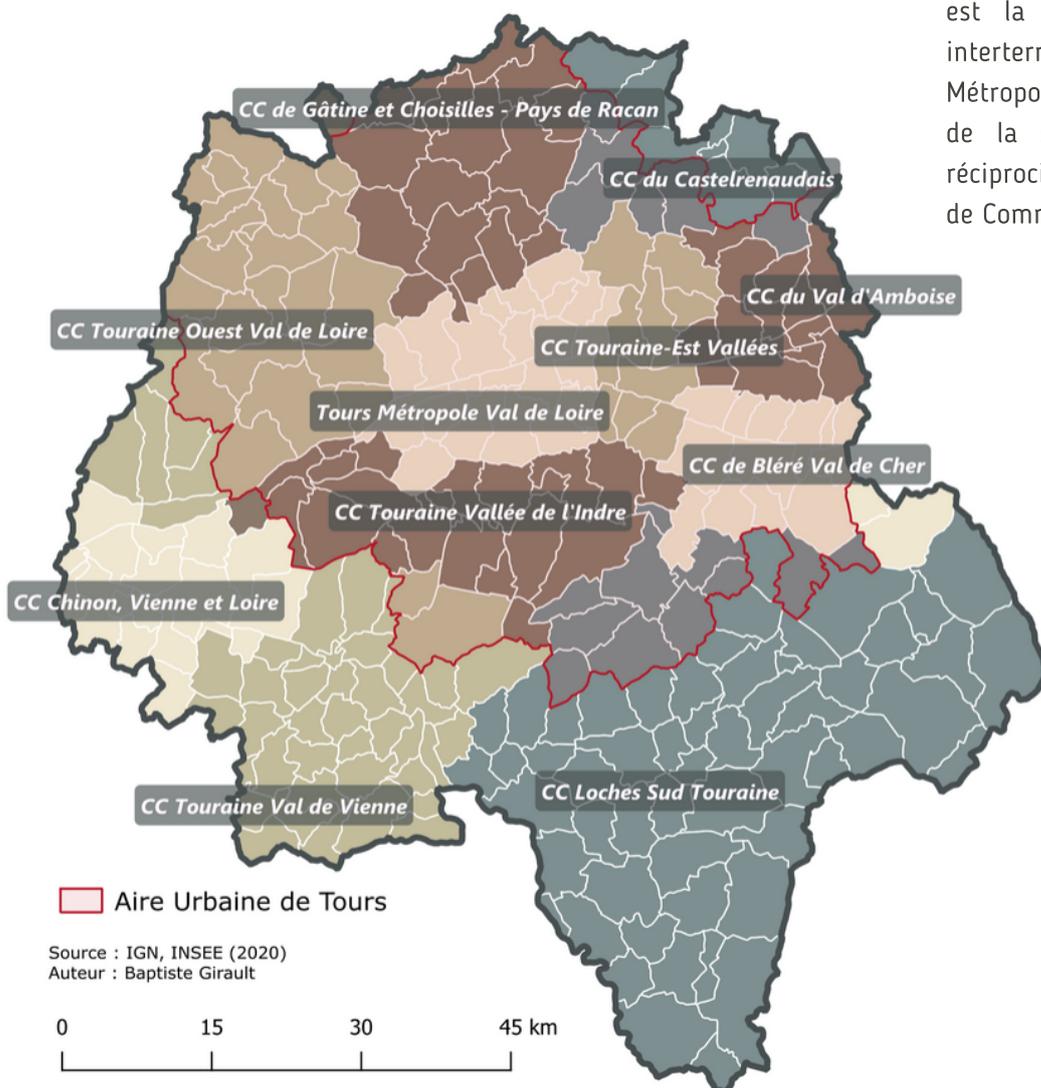
avec le
soutien de



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

Cette monographie se situe dans le cadre d'une observation sur les coopérations entre territoires. Elle utilise la méthodologie des Écoutes territoriales développées par l'UNADEL. Ces Écoutes visent à rendre compte des dynamiques d'un territoire donné au regard d'un enjeu spécifique, ici la coopération interterritoriale. 4 Écoutes ont ainsi été menées en parallèle, permettant de tirer des enseignements de la comparaison entre des territoires variés. Ces enseignements sont réunis dans une synthèse.

L'objet de cette Écoute territoriale est la dynamique de coopération interterritoriale autour de Tours Métropole-Val de Loire (TMVL) issue de la signature des Contrats de réciprocité avec les 10 Communautés de Communes du département.





Erminig Gwenn, CC-BY-NC-ND-2.0

La Touraine (Indre-et-Loire - 37) est caractérisée par la forte influence de l'axe ligérien concentrant une partie importante de la population, de l'activité économique et des richesses patrimoniales.

Le Cher et la Vienne, qui viennent tous deux se jeter dans la Loire en Touraine, ont aussi leur importance dans ce territoire caractérisé par un patrimoine riche grâce à ses nombreux châteaux, ses activités viticoles et ses paysages combinant fleuve, rivières, côteaux, troglodytes, tuffeau, tuiles d'ardoise, bocages et plateaux.

La Métropole tourangelle s'étend ainsi de part et d'autre de la Loire et du Cher, et se place comme la première intercommunalité de la Région Centre-Val de Loire en termes de population (293 000 hab.).

Le département d'Indre-et-Loire connaît une dynamique interterritoriale récente et toute particulière. Depuis 2018, un travail de coopération a en effet été engagé par la toute jeune Tours Métropole Val de Loire (TMVL) pour aboutir à la signature de 10 Contrats de réciprocité avec les 10 Communautés de Communes (CC) du département. C'est à notre connaissance une singularité dans le paysage hexagonal.

Ce territoire est en grande partie polarisé par la centralité tourangelle dont l'aire urbaine représente plus de 80% de la population du département. Cette géographie particulière a sans doute favorisé l'émergence d'un dialogue interterritorial, à la fois bilatéral et multilatéral, grâce à son mode d'animation, ce qui permet de commencer à mettre en œuvre des actions sur des périmètres élargis.

Une démarche de coopération récente et prometteuse

L'Écoute territoriale a spécifiquement porté sur la démarche des Contrats de réciprocité, signés entre la Métropole tourangelle et les 10 Communautés de communes d'Indre-et-Loire.

Malgré l'étendue de la démarche concernée, notre observation s'est limitée aux acteurs de la Métropole (TMVL) et de trois Communautés de Communes (CC Gâtine Choisses - Pays de Racan, CC Val d'Amboise, CC Touraine Vallée de l'Indre), à la fois pour des raisons de moyens et pour des aspects pratiques (proximité avec Tours).

Cette proximité géographique des Communautés de communes rencontrées constitue un biais notable, car elle ne rend pas compte des réalités des territoires beaucoup moins polarisés par la Métropole compte tenu de leur éloignement.

Une restitution-débat à l'ensemble des intercommunalités signataires et un échange téléphonique avec la CC Touraine Val de Vienne nous ont permis de réduire ce biais.

LES 7 THÉMATIQUES ET 18 ACTIONS STRATÉGIQUES IDENTIFIÉES

Thématique	Actions Stratégiques
Développement économique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Commercialisation commune des parcs d'activités ❖ Aménagement / requalification des parcs d'activités ❖ Accompagnement des grands établissements (lien avec la mobilité)
Stratégie d'attractivité*	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Déploiement de la marque territoriale « Tours Loire Valley » ❖ Recrutement d'ambassadeurs et animation de leur réseau ❖ Développement de l'offre de services aux entreprises
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Structuration de la filière ressourcerie ❖ Mutualisation des déchetteries ❖ Centre interdépartemental de tri ❖ Unité de production énergie verte
Alimentation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alimenter la restauration collective ❖ Structuration de la filière maraîchère locale
Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Travail en réseau des offices de tourisme ❖ Mutualisation de la promotion extérieure ❖ Commercialisation de produits communs
Mobilité (travail sur 6 corridors identifiés)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programmation des services à associer aux têtes de ligne régionales ❖ Renforcement des offres sur les axes principaux (Périphérie-Métropole) ❖ Améliorer l'aménagement des portes métropolitaines
Énergie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Développement du photovoltaïque ❖ Développement de la filière hydrogène ❖ Développement de la filière bois énergie

**Cet axe tout d'abord identifié comme élément du « développement économique » a finalement pris son indépendance pour constituer un thème à part entière.*

UN CONTEXTE FAVORABLE À LA COOPÉRATION MALGRÉ UNE FAIBLE HABITUDE CULTURELLE

Des territoires polarisés et interdépendants

Sur le plan géographique comme sur le plan économique, Tours Métropole structure l'espace du département. Sa position centrale au cœur du département d'Indre-et-Loire et la présence de la quasi-totalité des fonctions métropolitaines supérieures (secteurs ternaire supérieur et quaternaire), en font le principal pôle de flux du grand bassin de vie, de sorte que les territoires alentours sont très marqués par cette attractivité. En termes démographiques, Tours Métropole abrite les deux premières villes du département et regroupe la moitié de sa population, tandis que son aire urbaine s'étend à 495 000 personnes (Insee 2016). Ce profil territorial induit ainsi des interdépendances inévitables pour les populations et activités concernées.

Il faut toutefois préciser qu'un sixième de la population du département vit sur des territoires davantage polarisés par d'autres centralités telles que les villes de Thouars, Saumur, Châtelleraut, Montval-sur-Loir ou encore Châteauroux. C'est notamment le cas du sud du lochois, d'une partie du chinonais au sud/sud-ouest du département, du bourgueillois (Saumur) à l'ouest ou encore au nord vis-à-vis de la Sarthe (commune nouvelle de Montval-sur-Loir).

Un projet métropolitain à l'origine d'une réflexion sur l'interterritorialité

Le travail autour du projet métropolitain pour l'obtention du statut de Métropole a permis de pointer combien l'impact des décisions prises à Tours touchaient les territoires et populations en dehors du périmètre administratif de la Métropole. Les dirigeants métropolitains ont pu en prendre toute la mesure à cette occasion.

Par ailleurs, les deux plus grandes villes de la région Centre Val-de-Loire n'ont obtenu le statut de métropoles qu'au titre de la dernière vague de janvier 2018, près de 4 ans après l'adoption de la loi MAPTAM, et Tours Métropole Val de Loire s'est appuyée notamment sur le soutien de toutes les Communautés de Communes du département pour obtenir le « précieux » sésame. En sollicitant cet appui, le président de la Métropole s'est engagé à « faire métropole ensemble » et à revenir vers ses voisins.

Enfin, le Pacte État-métropoles, signé le 6 juillet 2016 par les 15 premières Métropoles, encourageait « une alliance des territoires » et un « contrat de coopération métropolitaine » passé entre la métropole « et les espaces périurbains de leurs couronnes périphériques, les villes petites et moyennes et les espaces ruraux proches ».



Focus sur une action concrète : Réflexion sur les corridors de mobilité

Ce travail est motivé par l'intérêt partagé de permettre aux habitants des Communautés de communes travaillant à Tours de rejoindre la Métropole en gagnant du temps, et celui de la Métropole de réduire et de limiter la congestion automobile, en améliorant ainsi l'environnement métropolitain. Il s'incarne dans une réflexion radiale qui a fait émerger 6 corridors d'accès à la Métropole.

Un travail d'identification des lieux d'intermodalités existants ou à encourager est ainsi en cours, en particulier au niveau des principales portes de la Métropole. L'objectif étant d'améliorer leur connexion avec le réseau de transport urbain, tout en accentuant le rabattement vers les corridors menant à ces portes. Dans le même temps une « enquête ménages déplacements » a été réalisée en 2019.

La méthode est marquée par une vision intermodale, allant au-delà des périmètres administratifs au plus près des réalités vécues, tout en associant aussi la Région.

Une incitation financière devait appuyer cette coopération. Si Tours Métropole n'a ni signé le Pacte, ni perçu d'enveloppe, cela n'a pas empêché la dynamique territoriale de s'engager.

Ainsi, s'est développée dès 2017 une réflexion sur les interdépendances, les relations interterritoriales et les potentiels de coopérations. Elle s'est intensifiée à la suite de l'obtention du statut de Métropole et a trouvé un écho dans le discours du président de TMVL, qui souhaite « construire une Métropole qui rayonne et non une Métropole qui écrase », et positionne en cela la Métropole comme porteuse d'une logique élargie d'aménagement du territoire.

Une culture de la coopération encore peu présente

La Touraine, comme nombre de territoires français, connaît l'expérience intercommunale depuis les années 1990 et 2000, passant de 19 intercommunalités, à 11 après la loi NOTRe. L'Agglomération Tour(s)Plus est créée fin 1999 dans le sillage de la loi Chevènement.

Elle passe de 9 communes à 22 en 15 ans et le territoire connaît différents syndicats mixtes parfois présents depuis longtemps (Touraine Propre, investi sur le sujet des déchets et qui couvre une bonne partie du département aura bientôt 20 ans par exemple).

La culture de la coopération intercommunale est donc assez récente en Indre-et-Loire, avec certaines intercommunalités fusionnées en dépit des volontés locales, et où certaines mémoires sont marquées par les anciennes velléités d'absorption de la ville centre, comme ont pu nous le rapporter quelques-unes des personnes rencontrées. L'approche interterritoriale constitue donc dans ce contexte une posture relativement nouvelle.

Ainsi, le premier bénéfice de cette « démarche de réciprocité », reconnu par les acteurs rencontrés a été « la découverte et une meilleure connaissance, à la fois des personnes, des pairs (NDLR tant sur le plan technique que politique), des capacités d'innovation propres à chacun et des échanges capables de faire émerger les problématiques et enjeux communs ».

UNE DÉMARCHE PARTAGÉE ENTRE AMBITION ET PRAGMATISME

Des contrats bilatéraux visant une démarche commune

Pour des raisons d'efficacité et poussée par la volonté de s'engager rapidement de manière concrète, le choix a été fait par la Métropole de proposer de contractualiser de manière bilatérale avec chacune des Communautés de Communes. Ce sont donc dix Contrats de réciprocité qui ont été signés début 2019 (le 10ème quelques mois plus tard en raison d'un désaccord du président et des élus de la Communauté de communes concernée au sujet d'un projet de développement économique).

Cette formule centralisatrice n'a pas été ressentie comme gênante par les personnes rencontrées, car les Contrats comportent en réalité un tronc commun (« l'accord collectif »), signe d'une démarche multilatérale que l'on retrouve dans la Conférence des Présidents (des Intercommunalités), organe politique, décisionnel de la démarche et dans les ateliers thématiques proposés.

Ce tronc commun est complété par une partie thématique issue d'échanges nourrissant le programme d'action de la démarche globale. Ce volet matérialise l'intérêt du territoire concerné et prend en compte les spécificités de chaque territoire.

Du reste, ce sont bien des relations bilatérales qu'a engagées le vice-président de TMVL en charge de la démarche, en se rendant individuellement dans toutes les Communautés de communes à la rencontre de chacun des présidents d'intercommunalité.

On notera enfin la présence d'un tiers signataire, l'Etat, qui s'est engagé aux côtés des territoires tourangeaux en soutenant la démarche politiquement, sans pour autant y apporter de moyens. Le Département quant à lui n'a pas souhaité signer les Contrats, mais est partenaire de la démarche et participe ponctuellement en fonction des thématiques.

Si la question des moyens est évoquée dans les Contrats, elle ne trouve pas de réponse dans l'attribution ou le partage d'une enveloppe ou dans l'identification de moyens financiers. Il est davantage question de mobiliser des financements extérieurs. L'observateur extérieur pourrait y voir une faiblesse (la question de la solidarité étant moins approfondie et celle de la fiscalité absente) et un élément pouvant fragiliser la réalisation des actions portées dans le cadre des Contrats ou l'animation même de la démarche. Cependant, plusieurs personnes rencontrées trouvent là un élément important ayant permis de réunir l'ensemble des intercommunalités sur un pied d'égalité, réduisant les enjeux financiers, limitant les effets d'opportunisme et les logiques de dépendance.

Cette question est pour l'instant traitée au cas par cas sur des projets concrets. Par exemples, un apport de 5000€ de la Métropole pour la campagne d'information touristique estivale, ou encore la constitution d'un budget commun sur la stratégie d'attractivité, dont la majorité est apportée par la Métropole, le reste étant partagé entre Communautés de communes en fonction du nombre d'habitants. Elle trouve parfois des réponses innovantes (souhait de la Métropole d'acheter des camions-bennes à hydrogène pour soutenir le développement de la filière portée par une Communauté de communes).

De fait, la contribution importante de la Métropole dans la démarche se situe dans l'apport d'ingénierie, puisque la coordination et l'animation de la démarche sont pour le moment assurées par l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours (ATU), dont elle est le principal financeur. L'ATU a participé par son choix de mode d'animation, et comme nous le verrons plus loin, à favoriser cette démarche commune multilatérale.

Le choix de projets concrets et rapides pour convaincre

Le pragmatisme des dirigeants tourangeaux les a amenés à rechercher rapidement des résultats concrets et éloquentes pour les élus, les services et la population de Touraine. Une certaine méfiance peut en effet se faire sentir dans les Communautés de Communes vis-à-vis de cette démarche et de la Métropole de façon générale, conduisant l'ensemble des acteurs à rechercher des actions tangibles au-delà d'une démarche générale.

Dans cette optique, l'élaboration des Contrats a permis de cibler des thématiques précises et restreintes ainsi que des objectifs atteignables à court-terme.

Le choix a été fait d'utiliser les Contrats comme des points de départ à des coopérations plus abouties, d'en faire les outils contractuels d'une démarche de coopération nourrie au fur et à mesure de l'avancée de la démarche. L'échéance municipale y a sans doute également contribué, en poussant les acteurs à se doter de perspectives rapprochées pour ne pas donner l'impression de se satisfaire de simples intentions à la veille des municipales.

Ainsi, les Contrats concernent 7 domaines de coopération : le développement économique, la stratégie d'attractivité, la gestion des déchets, l'agriculture et l'alimentation, le tourisme, la mobilité, et l'énergie (on peut ajouter la prévention des risques d'inondation, la culture et la 4G, mentionnés dans l'accord collectif, bien que ces axes n'aient pas de déclinaisons opérationnelles pour le moment).

Les 6 mois suivants la signature ont permis d'identifier 21 actions stratégiques à mettre en œuvre, en plus de la coordination générale (voir premier encadré).

Focus sur une action concrète : Accès mutualisé aux déchetteries

Le travail mené sur la thématique des déchets a conduit à la volonté de mutualiser l'accès à l'ensemble des déchetteries du département, pour permettre à chaque habitant d'utiliser la déchetterie la plus proche de chez lui, sans se soucier des limites administratives. La Conférence des Présidents a ainsi vu l'engagement des 11 EPCI autour d'une contribution financière (proportionnelle aux nombres de déchetteries) pour mettre en place la mutualisation. Le choix de la solution technique la mieux adaptée est en cours.

UNE IMPULSION PAR LE HAUT, TÉMOIN D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE SE DIFFUSANT PROGRESSIVEMENT GRÂCE À UNE ANIMATION PAR UN TIERS

Une gouvernance politique et technique « au sommet »

Le choix a été fait de procéder « par le haut », à travers l'implication quasi-exclusive des présidents au plan politique, et le choix de travailler une relation politique privilégiée entre la présidence de la métropole (le président lui-même ou le vice-président délégué à la coopération territoriale) et les présidents des intercommunalités.

Cette méthode s'incarne particulièrement dans la Conférence des Présidents, qui se réunit une fois par an et rassemble rarement d'autres élus des territoires, et presque aucun technicien. Ce premier cercle de portage politique est vu comme la première brique nécessaire, comme le préalable incontournable à la mise en place d'une telle démarche, offrant un cadre permettant de construire une culture et une confiance communes. Une formule gagnante semble-t-il, puisque « les élus se sont pris au jeu » de ce mode de portage.

En miroir de ce qui a été instauré sur le plan politique, c'est le directeur général des services de TMVL, particulièrement convaincu par la démarche, qui assure le portage technique des Contrats de réciprocité : les techniciens de la Métropole y sont impliqués de manière variable selon les sujets, et ceux des intercommunalités diversement, en fonction des territoires et des moyens humains dont ils disposent. Globalement, les Contrats sont restés de la responsabilité des Directeurs, et l'élargissement du pilotage se fait progressivement.

Comme indiqué dans les Contrats de réciprocité, trois instances ont été instituées pour mettre en œuvre la démarche de coopération :

- La Conférence des Présidents qui fait office de comité de pilotage et qui rassemble annuellement les 11 présidents d'intercommunalités de Touraine, l'Etat et le Département (Région et Caisse des dépôts si besoin) ;
- La Comité de suivi qui réunit les 11 Directeurs Généraux des Services des intercommunalités au moins une fois par an ;
- Les groupes de travail ou ateliers thématiques dont la composition et la fréquence sont variables en fonction des sujets traités, mais qui réunissent a minima l'ensemble des 11 collectivités.

Une animation par un tiers qui facilite la coopération

L'animation de la démarche est assurée depuis ses débuts par l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours (ATU). Malgré son lien particulier à la Métropole, elle a réussi, par sa posture à apparaître comme un acteur tiers, globalement « neutre ».

Ce choix ne soulève aucune contestation : son expertise, son savoir-faire dans l'animation, « l'intelligence et la qualité » des animatrices et animateurs concernés ont été soulignés par l'ensemble des personnes rencontrées et l'ATU est ainsi perçue comme légitime et efficace dans ce rôle.

Si certains acteurs rencontrés considèrent « que l'Agence n'ira jamais à l'encontre des intérêts de la Métropole », à laquelle elle est consubstantiellement liée, et affichent une certaine prudence, personne ne souhaite aujourd'hui d'alternative pour assurer l'animation technique de la démarche.

Les ateliers thématiques (voir encadré précédent) représentent la part la plus importante de la coordination assurée par l'ATU. Ils sont parfois présidés par un vice-président d'un des EPCI en fonction des disponibilités, des spécificités locales et des appétences.

Ceci permet ainsi une forme d'horizontalité de l'animation. Par exemple, l'atelier sur les déchets est présidé par le Vice-Président de la Métropole aussi président du syndicat Touraine Propre, tandis que l'atelier sur l'énergie est présidé par la CC Touraine Vallée de l'Indre, par ailleurs identifié comme « chef de file » sur le développement de la filière hydrogène.

Les ateliers ont lieu dans les locaux de l'ATU pour des raisons pratiques de centralité, et non ceux de la Métropole. Les acteurs rencontrés donnent une importance symbolique à cet élément. Enfin l'ATU favorise au maximum, lors de ces ateliers, l'échange entre les acteurs et leur réflexion commune, afin de construire une communauté d'acteurs.

Grâce à ces modalités d'animation et de gouvernance, la mise en œuvre de ces Contrats bilatéraux est perçue comme étant commune et multilatérale et convainc peu à peu de plus en plus d'élus et de techniciens. Plus de 150 techniciens ou élus y ont participé pour l'instant. Il semble ainsi qu'une communauté de dialogue et d'échange se construise peu à peu.



Focus sur une action concrète : Mutualisation de foncier économique

Le travail mené dans le cadre de l'atelier sur la thématique du développement économique porte notamment sur l'élaboration d'une offre foncière commune à destination des entreprises. Si ce travail est encore jeune et repose sur le volontariat des intercommunalités, il profite d'un premier exemple significatif. En effet, la coopération étroite entre la Métropole et la CC Gâtine et Choisilles – Pays de Racan) a permis de rediriger une entreprise souhaitant s'installer sur la Métropole, vers le parc d'activité (Polaxis) de la Communauté de communes, où elle a pu s'implanter au bénéfice partagé des deux territoires.

La coopération et ses défis : approfondir pour pérenniser

Au-delà des éléments de méthodes présentés, les personnes rencontrées nous ont laissé entrevoir les nombreux défis politiques, humains, organisationnels ou techniques auxquels ces Contrats sont confrontés.

Comment aller au-delà des premiers succès de la démarche, pour assurer sa continuité en dépit des échéances électorales et des alternances politiques ? Comment inscrire dans les habitudes et la culture territoriale l'idée selon laquelle de nombreux besoins des personnes et des acteurs des territoires ne peuvent trouver leur réponse que grâce à des partenariats étroits entre les différentes collectivités ?

DÉVELOPPER ENCORE LE MULTILATÉRALISME

Malgré les précautions prises et expliquées ci-dessus, une certaine méfiance vis à vis de la Métropole s'est tout de même exprimée lors de nos rencontres dans les Communautés de communes.

D'après les personnes interrogées, la poursuite et l'approfondissement des principes d'animation tels que pratiqués depuis le début, permettront le développement de la confiance et l'implication accrue des parties-prenantes. La généralisation du pilotage de chaque thématique par une intercommunalité différente pourrait aussi accroître l'horizontalité des ateliers et de la démarche et encourager davantage d'élus à s'impliquer et s'emparer de cette opportunité d'approfondir les politiques publiques qu'ils mettent en œuvre.

Une expérience saluée par les Communautés de communes est la mise en place du réseau des référents « dév' éco » de chaque intercommunalité pour lesquels une journée régulière de rencontre dédiée a été mise en place à la suite de la signature des Contrats. Selon certains des participants, cet espace est vecteur d'échange, d'une meilleure connaissance et d'une compréhension plus fine des enjeux économiques de chaque territoire, et permet in fine la construction d'enjeux communs.

En s'inspirant de cette initiative pour d'autres sujets, différents réseaux techniques thématiques pourraient voir le jour afin d'approfondir la démarche et associer plus largement l'ingénierie de l'ensemble des intercommunalités pour apporter de l'expertise, instruire des projets ou encore suggérer et mettre en œuvre certaines expérimentations. Toujours dans l'idée d'horizontalité et d'implication collective, l'animation de ces réseaux pourrait être tournante, assurée par une intercommunalité de façon ponctuelle avec un appui technique de l'ATU par exemple.

Le multilatéralisme pourrait aussi s'incarner, d'après certains acteurs, dans une plus grande reconnaissance d'une géométrie variable en fonction des sujets et des projets. Il convient sans doute de réfléchir entre intéressés à l'échelle territoriale la plus adaptée selon les thématiques et les projets politiques locaux, en considérant alors que les territoires de projet sont aussi variables que les projets eux-mêmes.

Par exemple, certaines Communautés de communes ont mutualisé leur réflexion sur l'agriculture et l'alimentation pour élaborer leur Plan Alimentaire Territorial. Cette démarche pourrait aussi associer la Métropole ou d'autres intercommunalités, sans pour autant élaborer de Projet Alimentaire Territorial (PAT) commun.

DÉFINIR ET CULTIVER ENSEMBLE UN « INTÉRÊT INTERTERRITORIAL »

La recherche d'un « intérêt commun » à l'ensemble des territoires, ou entre la Métropole et les Communautés de communes de Touraine, est le fil conducteur de la démarche. Cette culture prend forme dans de nombreux aspects déjà évoqués mais se glisse aussi dans des détails tels que le vocabulaire utilisé, les postures individuelles et des éléments qui sont désignés comment étant de l'ordre du symbolique.

Il s'agit alors de trouver un vocabulaire commun et des formats d'animation adaptés pour ne pas placer systématiquement la Métropole au centre, et réduire la méfiance due à la crainte d'une Métropole condescendante et hégémonique.

Certains slogans communs de commercialisation touristique ou économiques du territoire ont pu étonner par leur formulation centrée sur la ville centre (Tours Loire Valley). Autre exemple, l'expression « Faire métropole ensemble » semble porteuse de certaines ambiguïtés car le processus de coopération ne vise pas le seul intérêt de la collectivité métropolitaine.

L'organisation de visites de terrain dans le cadre des ateliers pourrait permettre une meilleure appropriation collective des problématiques locales.

Ces pratiques communes serviraient alors de terreau à un approfondissement des logiques d'interdépendance, de complémentarité, de mutualisation et d'économie endogène constitutives d'un intérêt interterritorial, lui-même au service des 600 000 habitants de la Touraine.

La logique « des petits pas » concrets est une stratégie efficace dans cette phase d'amorçage de la démarche, permettant de donner du contenu, de la visibilité et des objets de travail aux Contrats. Passé cette première étape, la prochaine génération de Contrats (prévue pour 2022) pourrait miser sur des objectifs communs pour le grand territoire, comme une ambition mobilisatrice dont découlerait des projets plus structurants pour donner un souffle plus puissant à la démarche. Cela pourrait être associé à davantage de transversalité. Les thématiques et les actions des Contrats de réciprocité paraissant aujourd'hui pensées de façon globalement cloisonnée, dans leur conception et dans leur mise en œuvre. Ceci peut limiter la prise de conscience des liens étroits existant entre économie, énergie, agriculture et alimentation, déchets, mobilités, tourisme...

Le travail de mise en système de ces thématiques permet en outre de répondre à l'enjeu de la transition écologique, économique et sociale des territoires. L'articulation des différentes actions dans une réflexion systémique apparaît donc comme un enjeu significatif.

ÉTENDRE LA DÉMARCHE EN IMPLIQUANT PLUS FORTEMENT

Mobiliser plus largement les élus et les services de l'ensemble du territoire représente un défi de taille pour les personnes concernées (techniciens en particulier). Elles admettent volontier avoir une feuille de route et un emploi du temps déjà bien chargés par la construction des politiques publiques de leur territoire. L'enjeu est donc de permettre à chacun de prendre la mesure de l'intérêt de la démarche interterritoriale et d'y contribuer de sorte à ce qu'elle ne représente pas un investissement « de plus » mais bien du temps au service de son territoire, malgré l'absence de bénéfice tangible immédiatement.

Certains DGS ou responsables de services intercommunaux reconnaissent ne pas suffisamment informer en interne. L'identification d'agents volontaires référents des Contrats dans chaque service thématique concerné pourrait, selon ces responsables, permettre une plus grande appropriation de la démarche par l'ensemble des administrations concernées, et contribuerait à dépasser l'habitude culturelle des périmètres réglementaires. L'association renforcée des services a aussi été identifiée comme une garantie supplémentaire à l'élaboration de réponses pertinentes aux besoins ou problématiques identifiés. Enfin, ceci permettrait de mobiliser un cercle plus large pour la mise en œuvre de projets spécifiques, lorsque le programme s'enrichira de nouvelles actions.

A long terme, une piste envisageable serait d'étendre la démarche de coopération au-delà des seules collectivités en associant sur chaque thématique des entreprises et associations concernées. L'expérience de l'économie sociale et solidaire (ESS) montre que l'initiative entrepreneuriale, associative ou collective, inspire souvent l'action publique qui, à son niveau, a la capacité de monter en généralité, d'outiller et de soutenir sur la durée pour pérenniser.

En plus de la société civile organisée, les actions élaborées dans le cadre des Contrats pourraient être enrichies en associant les habitants du territoire. Ceux-ci pourraient être associés comme des experts d'usage, des experts de la vie quotidienne sur leur territoire, et se faire les ambassadeurs convaincus de la démarche. Ce qui nécessite de les considérer non pas uniquement comme des consommateurs des nouveaux services que les Contrats de réciprocité pourraient mettre à leur disposition, et pourrait être le chemin le plus direct pour atteindre l'objectif évoqué par certains : « la réussite, ce sera quand les citoyens trouveront des preuves visibles, tangibles, concrètes, d'augmentation de leurs opportunités personnelles et professionnelles, et d'amélioration de leur qualité de vie ».

UNE HISTOIRE JEUNE ET ENCOURAGEANTE

L'existence-même des Contrats, l'ambition affichée et l'implication de toutes les Communautés de Communes dans le processus, la réalité et la régularité de leur fonctionnement, l'animation réussie par l'ATU, impliquant les élus des intercommunalités dans la conduite des ateliers de travail et de partage, l'émergence de projets concrets dans tous les domaines, sont les premiers acquis d'une démarche de coopération prometteuse.

Les Contrats de réciprocité signés depuis un peu plus d'un an sont actifs. Des initiatives concrètes y ont trouvé place et de l'aveu même de ceux qui s'y sont ralliés les derniers, nul n'imagine plus désormais rester en marge de cette dynamique. Cet aspect est à considéré comme un succès en soi.

L'amplification de la dynamique territoriale de coopération tiendra sans doute dans l'approfondissement des méthodes utilisées jusqu'alors.