

Énergie, tourisme durable
» 9 territoires en transition
Expériences et enseignements



BIOVALLÉE
VALLÉE DE LA DRÔME



PARC NATUREL RÉGIONAL
DU VERCORS



PARC NATUREL RÉGIONAL DES
LANDES DE GASCOGNE



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU
VAL D'ILLE



PAYS DE REDON
BRETAGNE-SUD



LOOS-EN-GOHELLE ET
L'AGGLOMÉRATION DE LENS-LIÉVIN



BEAUJOLAIS
VERT



PAYS DE L'ALBIGEOIS
ET DES BASTIDES



PAYS DE MIDI-
QUERCY

Énergie, tourisme durable
9 territoires en transition
Expériences et enseignements

Juin 2016

SOMMAIRE

Introduction	5
Synthèse des enseignements	6
La Biovallée (Drôme)	8
Le Parc Naturel Régional du Vercors (Drôme et Isère)	14
Le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne (Gironde et Landes)	19
La Communauté de communes du Val d'Ille (Ille-et-Vilaine)	26
Le Pays de Redon (Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Morbihan)	32
Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin (Pas-de-Calais)	39
Le Beaujolais Vert (Rhône)	47
Le Pays de l'Albigeois et des Bastides (Tarn)	53
Le Pays Midi-Quercy (Tarn-et-Garonne)	59
Dix repères et clefs de réussite pour mener la transition dans les territoires	65

Introduction

L'Unadel et Mairie-conseils, avec l'appui de l'association 4D, proposent de partager avec ce livret, les enseignements issus des écoutes menées auprès de neuf territoires en transition énergétique ou vers le tourisme durable.

Parmi ces neuf territoires, deux mettent en œuvre une transition vers un tourisme durable (les Parcs Naturels Régionaux des Landes de Gascogne et du Vercors) et sept une transition énergétique. Parmi eux, cinq sont de type Pays (Albigeois et Bastides, Beaujolais Vert, Biovallée, Midi-

Quercy, Redon Bretagne-Sud) et nous avons écouté également une communauté de communes (le Val d'Ille) et une commune (Loos-en-Gohelle), en lien avec la communauté d'agglomération (de Lens-Liévin), dont elle fait partie.

Les dynamiques de transition ont été appréhendées en tant que démarches de projet complexes, depuis leur impulsion, jusqu'à leur mise en perspective. Il s'agissait de comprendre les multiples facteurs de réussite de ces mises en mouvement, chacune étant incarnée dans des territoires dont l'histoire et l'identité sont spécifiques.

Une focale était mise sur la gouvernance du processus, son pilotage, ses implications sur la coopération avec les acteurs économiques et sociaux, la mobilisation des habitants... Ces questions, nous le verrons, sont déterminantes pour la réussite dans la durée et l'impact réel des transitions.

Nous avons observé également que l'engagement significatif et collectif dans ce type de démarche structure ou modifie le fonctionnement territorial dans son ensemble.

Ce livret comprend un résumé des enseignements, puis les neuf fiches reportages illustrant les démarches toujours passionnantes, des territoires en transition. Enfin les enseignements sont présentés de manière plus détaillée.

Pour plus d'information, le rapport d'analyse complet est disponible en téléchargement sur le site de l'Unadel.

www.unadel.org.

LA DÉMARCHE « D'ÉCOUTE TERRITORIALE »

Mise au point par l'Unadel et Mairie-conseils, la démarche d'écoute territoriale a pour objet de produire un regard constructif sur la dynamique des territoires (en l'occurrence la transition énergétique et le mouvement vers un tourisme durable), incitant ainsi les responsables des territoires à prolonger la réflexion localement. Elle est basée sur une série d'entretiens réalisés par un binôme d'enquêteurs aux profils complémentaires et sur des petites réunions avec plusieurs types d'acteurs, organisés sur deux journées, 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 simultanément sur plusieurs territoires, ces « écoutes » permettent d'esquisser des enseignements « inter-territoires », produits collectivement par le groupe d'enquêteurs. Parallèlement, l'organisation d'échanges entre les territoires concernés vise une montée en compétences pour la conduite de ces transitions.

Il ne s'agit pas de produire une étude au sens académique. Il n'y a pas de protocole d'enquête, ni d'échantillonnage, pas de bibliographie... Il s'agit d'une réflexion en marche sur les pratiques, à partager, et orientée vers la réussite. L'objectif n'est pas de décrire et d'expliquer des situations. L'objectif est de nourrir des échanges et des dynamiques profitables aux territoires.

Synthèse des enseignements

Nous avons vingt ans. Vingt ans pour parvenir à nous maintenir sous la barre symbolique des deux degrés de réchauffement et pour mettre en place un développement plus durable dans chaque territoire. Pour y parvenir, il s'agit bien de déclencher des démarches de transition, car nous devons intervenir avec ampleur sur les économies et la production d'énergies nouvelles et même envisager de produire et de consommer autrement. De nombreux territoires ont initié des démarches de transition et l'analyse menée avec neuf d'entre eux nous permet de mieux comprendre leurs ressorts.

Un fort potentiel. Un premier constat s'impose. Les territoires révèlent un formidable potentiel. On identifie des actions et des projets exemplaires à toutes les échelles : communes, intercommunalités, Pays ou PNR... La transition s'avère alors d'autant plus efficace que les coopérations et passerelles sont nombreuses entre ces échelles.

À chaque territoire sa démarche. Chaque contexte local produit une démarche adaptée à l'histoire et à la géographie des lieux. Le contexte d'une région rurale, forestière et touristique est très différent d'une situation périurbaine et d'agriculture intensive. Et chaque territoire adapte sa démarche aux enjeux et à sa pratique de développement.

Une transition sociétale. Les neuf territoires convergent pour affirmer que l'impact des démarches de transition n'est pas suffisant si les actions ne concernent que les collectivités et des opérateurs

privés extérieurs. La transition doit mobiliser largement l'ensemble des familles d'acteurs et se traduire par un grand nombre d'actions individuelles et collectives et plus encore, par des changements de comportements. Nous tendons alors vers une démarche de transition sociétale à l'échelle locale.

Pour mettre en mouvement les territoires, plusieurs leviers sont essentiels

» **Donner du sens et l'impulsion politique de départ.** L'impulsion politique est déterminante, de même que le sens donné à la démarche. Si sa force d'impulsion s'accompagne d'un discours clair sur le caractère non durable du modèle de développement précédent et sur l'intérêt économique et social d'un modèle vertueux sur le plan énergétique et écologique, la mobilisation est d'emblée plus forte.

» **Faire évoluer la gouvernance de la démarche.** La gouvernance de départ, souvent initiée à partir de quelques élus et d'un premier comité de pilotage resserré, constitué à l'occasion d'un programme de financement, ne permet pas de créer une force d'entraînement suffisante. Pour l'obtenir, les territoires tentent de construire un projet de plus en plus partagé à toutes les échelles du territoire. Ils progressent également vers la mise en place de pilotages ouverts aux acteurs économiques et sociaux, voire à des habitants.

» **Coproduire la transition avec l'ensemble des acteurs**

et habitants. Le principe permet de considérer le rôle des collectivités différemment. Il favorise de nombreuses pratiques intéressantes, comme la valorisation de l'ensemble des initiatives déjà existantes, l'accompagnement des projets des entreprises (comme les plateformes de réhabilitation, les marques de tourisme durable), le fort investissement dans l'appui à la participation des habitants, ou simplement la possibilité donnée à chacun d'investir localement dans les économies d'énergie ou dans les énergies nouvelles.

» **Former et structurer des réseaux d'animation.** Les territoires tentent de constituer des réseaux d'animation plus ou moins formalisés à partir des différentes ressources du territoire (Pays ou PNR, intercommunalités, associations, services spécialisés, élus ambassadeurs, conseils de développement...).

» **Profiter de la transition pour élever les niveaux de coopération.** La transition passe par de nombreuses coopérations. Toutefois elles ne s'affichent pas toujours au niveau optimal entre les différents échelons territoriaux et même au sein des grandes communes ou intercommunalités (par manque de transversalité). Il faut donc progresser fortement sur ce plan, ce qui nécessite une prise de conscience et parfois des formations appropriées.

» **Inviter à participer par une communication partagée.** La mise en récit de la transition, à travers les événements festifs, les nouveaux outils numériques

partagés, les visites de réalisations, les rencontres conviviales, confortent les démarches plus qu'une communication de type descendante.

» **Adapter les politiques contractuelles à l'évolution des territoires.** Elles peuvent s'avérer facilitatrices, pour peu qu'elles progressent également en intégrant la durée, le concept de transition sociétale et l'appui à l'amélioration continue pour aider les territoires à « franchir des caps ».

» **Une aventure humaine.** Les territoires nous montrent que la transition vers la durabilité énergétique et écologique est bien plus qu'une affaire de programmation financière et d'ingénierie technique. Il s'agit d'une aventure animée par la conscience et la volonté de femmes et d'hommes qui partagent leurs savoirs et qui progressent ensemble. Leurs démarches le prouvent, la transition peut constituer une force motrice considérable pour les nouveaux projets de territoire. Ils se traduisent alors par des résultats visibles en matière d'environnement, d'économie, de lien social. Et les effets induits sont positifs pour l'ensemble du « fonctionnement territorial » et pour le sens donné à l'action publique.

Le détail des enseignements est présenté page 65.

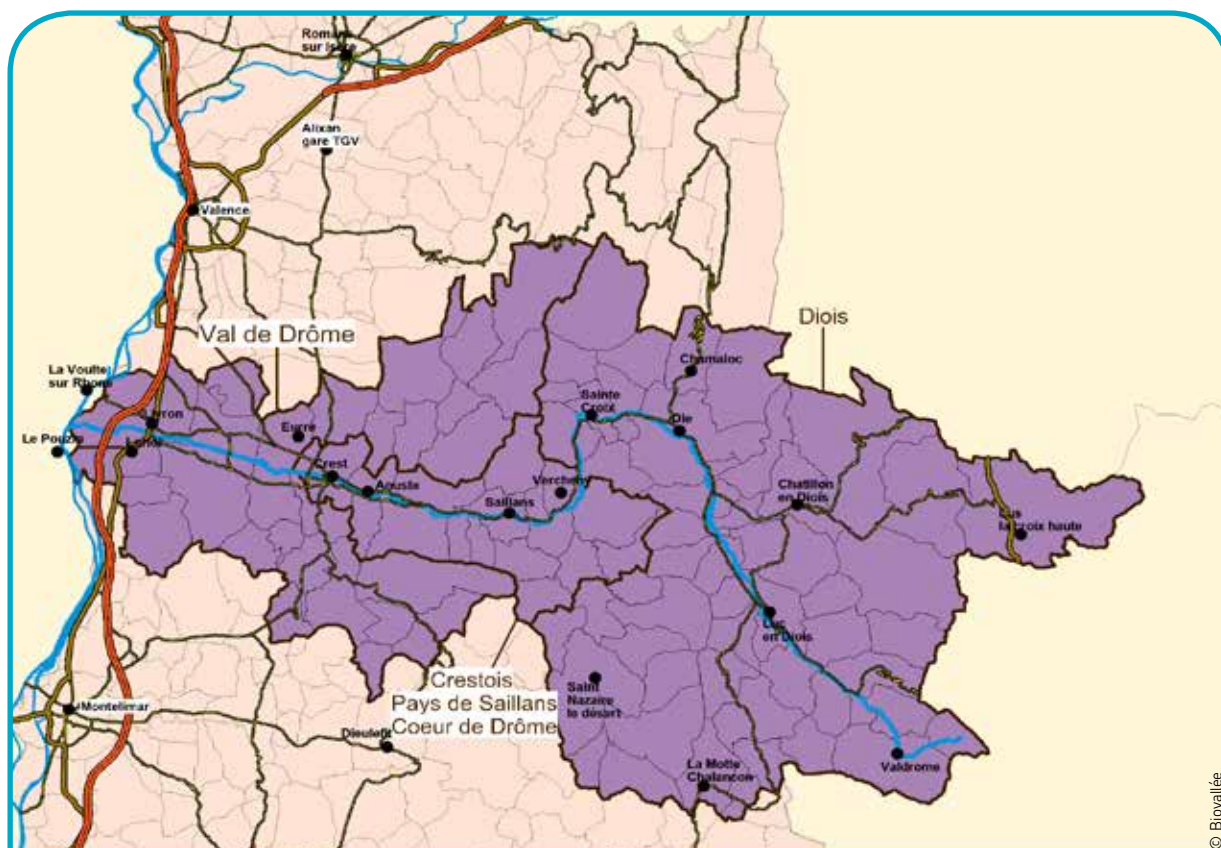
« Bien plus qu'une affaire de programmation financière et d'ingénierie technique, la transition vers la durabilité énergétique et écologique est une aventure animée par la conscience et la volonté de femmes et d'hommes qui progressent ensemble. »



VUES D'ENSEMBLE DE LA BIOVALLÉE

Biovallée - Vallée de la Drôme

La Biovallée désigne la démarche qui a conduit à unifier la vallée de la Drôme autour d'un grand projet commun. Le temps du grand projet achevé a fait de ce territoire un laboratoire rural du développement durable, à conforter.



Depuis le début des années 2000, la vallée de la Drôme s'est organisée autour de ce qui allait devenir « un grand projet » commun : la Biovallée. Les intercommunalités concernées sont :

- La Communauté de communes du Diois (CCD) : 51 communes pour 11 000 habitants.
- La Communauté de communes du Val de Drôme (CCVD) : 30 communes pour 30 000 habitants.
- La Communauté de communes du Crestois et du Pays de Saillans (3CPS) : 15 communes pour 15 000 habitants.

Soit un total de 96 communes pour 56 000 habitants.

Le grand projet Rhône-Alpes quant à lui s'est terminé fin 2014.

Le territoire

Lorsque l'on évoque la Biovallée, on pense savoir de quoi l'on parle.

Et pourtant, derrière ce terme, se cachent tout à la fois une marque déposée en 2002, une idée mûrie pendant les années 2000 pour fédérer la vallée de la Drôme autour d'un projet commun, un Grand Projet contractualisé avec la région Rhône-Alpes qui prend fin en 2014 et une association, née en 2012, aujourd'hui pilotée par les professionnels de la vallée, et chargée de faire vivre et développer la marque et la culture territoriale Biovallée.

La marque Biovallée®, issue du projet initial, peut-elle servir de catalyseur à un territoire et de symbole d'un processus de développement précurseur de la transition écologique ?

Où en sont gouvernance et participation dans cette « Biovallée » aux visages multiples ?

De la rivière Drôme à Biovallée, une mise en récit du territoire

Biovallée : c'est un peu le fruit d'une rencontre entre plusieurs types d'acteurs, plusieurs bouts de territoires, qui ont en commun une rivière : la Drôme. Sa vallée, qui comprend « *pas moins de 6 cols* », a, selon les propos de Jean Serret, - maire d'Eurre, président de la Communauté de communes du Val de Drôme (CCVD), conseiller départemental -, qui coprésida pendant 5 ans aux destinées du Grand Projet Rhône-Alpes Biovallée « *une tradition historique d'accueil depuis les protestants fuyant les persécutions, jusqu'aux soixante-huitards, et aux enfants de René Dumont* ». Ainsi surgit au début du 21^{ème} siècle, telle une évidence, le terme de « *Biovallée* ». La « *vallée de la vie* » : une utopie, un horizon, un projet de territoire.

Comme le dit Claude Veyret, acteur associatif du Diois « *dans ce territoire, marqué par l'exode rural et la perte de population, particulièrement massive dans le Piémont, qui*

hésite entre découragement et désappointement, des jeunes issus des quatre coins de France, de Belgique, de Hollande et de Suisse, viennent s'installer, dès les années 70 et créent de nouvelles activités rurales : production de plantes médicinales et aromatiques, élevage de chèvres, d'ovins, de bovins, maraîchage, gîtes et tables d'hôtes, projets culturels. C'est sur ce terreau que quelques élus politiques, lucides et engagés, ancrés dans leur terroir, cherchant une voie entre industrialisation et désertification, vont imaginer de nouvelles formes de développement rural ».

À la fin des années 70, deux dynamiques intercommunales naissent dans le Diois et dans le Val de Drôme, déconnectées l'une de l'autre. C'est la Rivière qui va fédérer pour la première fois les acteurs et les élus de la centaine de communes de la vallée. Fortement polluée, impropre à la baignade sur 90 % de son linéaire, la Drôme va faire l'objet d'un contrat de rivière en 1990 et donnera naissance au premier schéma d'aménagement pour la gestion de l'eau (SAGE) de France en 1997. En moins de vingt ans la Drôme redevient baignable à plus de 90 %, ce qui vaudra au territoire de recevoir le 1^{er} prix mondial pour la gestion de l'eau en 2005 : fierté largement partagée et que soulignent plusieurs des acteurs rencontrés !

Il y a une vraie complémentarité des territoires : en aval une vallée industrielle, riche en emplois, en entreprises et en capacité d'investissement, en amont une montagne riche en biodiversité, agriculture biologique, qualité paysagère et potentiel de tourisme vert.

A l'initiative de la CCVD, qui dépose en 2002 la marque Biovallée®, les quatre intercommunalités de la vallée se saisissent du concept et travaillent à un projet commun ambitieux en y associant fortement les acteurs socio-professionnels.



© Biovallée

Ces derniers, à l'instar de Tijlbert Vink, un chef d'entreprise du Diois, saluent la démarche : « *Nous étions présents avant que le nom Biovallée apparaisse. L'intelligence des élus a été de prendre le relais de toutes les initiatives privées.* »

Sept ans de réflexion, d'échanges, de confrontations et de négociations se traduisent en 2009 par une reconnaissance de la région Rhône-Alpes qui fait de la Biovallée un de ses sept projets emblématiques, innovants et précurseurs du futur : un Grand Projet Rhône-Alpes (GPRA).

La Biovallée bénéficiera ainsi d'une dotation régionale de 10 millions d'euros qui va permettre l'émergence et le financement sur la période (2009-2014), de quelque 191 projets, et de l'ordre de 45 millions d'euros induits dans ces réalisations.

Un projet ambitieux

Fruit d'une réflexion prospective intitulée « Biovallée 2040 », le territoire se donne des objectifs ambitieux :

- Développer une filière de plantes aromatiques et médicinales et

diffuser l'agriculture biologique (atteindre 50 % d'agriculteurs certifiés en AB).

- Développer fortement les éco-activités (création de dix éco-parcs d'activités).
- Diviser par deux la consommation énergétique du territoire et viser l'autonomie par le développement des énergies renouvelables. Un premier programme vise une baisse de la facture énergétique de 20% et la multiplication par quatre de la production d'énergie renouvelable afin qu'elle atteigne une part de 25 % de la consommation en 2020.
- Diviser par deux le volume de déchets acheminés vers les centres de traitement.
- Ne plus consommer de sols agricoles pour l'urbanisation, à partir de 2020 (inscription documents d'urbanisme).
- Réaliser un réseau de quinze éco-quartiers ruraux.
- Valoriser 10 % de l'épargne locale.
- Développer des formations de haut niveau dans le domaine du développement durable, passer les partenariats formation et recherche liés au développement durable de dix en 2012 à vingt-cinq en 2020.

Une structuration lente de la vallée

Pour autant, le territoire, dans son organisation intercommunale ne se construit pas de manière naturelle et limpide. La ville de Crest qui avait, dans les années 90, quitté le District d'Aménagement du Val de Drôme avec d'autres communes pour créer la communauté de communes du Crestois, va quitter cette communauté de communes en 2006, et ne réintégrer une intercommunalité qu'en 2014. Le pays de Saillans quant à lui ne se structurera que fin 2001. Enfin les deux intercommunalités historiques de la vallée n'ont jamais signé de contrat de développement commun avec le Conseil régional, le Diois faisant valoir sa spécificité pour revendiquer le statut de Pays au sens de la loi Voynet, et donc un Contrat spécifique. Les 3 puis 2 autres Communautés de communes, (Val de Drôme et Crestois Pays de Saillans) ont un contrat commun avec la région (CDDRA), géré par un syndicat mixte ad hoc, créé en 2006. La vallée dispose donc de deux conseils locaux de développement (CLD). Pour le reste chaque communauté suit son propre chemin.

Un pilotage qui dure le temps du « Grand Projet »

Dans ce contexte, le « Grand Projet » se dotera d'une gouvernance légère. Pendant les 5 ans que dure le GPRA Biovallée, le pilotage est assuré par un comité composé d'élus, de socio-professionnels et de partenaires institutionnels. Il est, pendant toute cette période, co-présidé au titre de la vallée, par Jean Serret, président de la CCVD et au titre de la région Rhône-Alpes, par Didier Jouve, conseiller régional de 2004 à 2015 (il a notamment œuvré pour la reconnaissance du GPRA Biovallée et est par ailleurs directeur adjoint de la CCVD).

LE CONTRAT GRAND PROJET RHÔNE-ALPES (GPRA)

En cinq ans, 9,4 millions d'euros ont été engagés sur les 10 alloués par la Région sur le contrat GPRA, avec en effet levier, 30 millions d'euros mobilisés sur les cinq années.

Sur les 191 dossiers validés : 115 sont portés par les collectivités (4 intercommunalités et 7 communes), les 76 autres le sont par 47 porteurs de projets privés.

Les 191 projets portent sur les énergies renouvelables, l'agriculture et les circuits courts, les filières économiques nouvelles (chanvre, bois, etc.), la formation des artisans à l'éco-construction et l'installation de centres de formation à ces nouveaux métiers, l'éducation à l'environnement et à la citoyenneté, le tri des déchets, l'accueil d'universitaires et de stagiaires des grandes universités françaises...

C'est une vraie vision transformatrice des territoires qui a ainsi fleuri avec des expérimentations créatrices portées par de nombreux acteurs locaux impliqués et fortement mobilisés, comme le prouvent les nombreux projets portés par des acteurs privés.



© Biovallée

Un Conseil Scientifique est créé pour l'occasion (à l'instar des Parcs) associant notamment l'université de Grenoble. La démarche de coopération entre les quatre (puis trois) CC et la société civile ne donne pas naissance à une structuration juridique propre. Avec la fin du GPRA, le territoire voit disparaître sans transition un chef de projet et une organisation, ce qui est vécu comme un recul important, voire un gâchis, par nombre d'acteurs de cette période, dont les principaux acteurs associatifs et professionnels rencontrés en juin 2015. La Biovallée, territoire de projet sur l'ensemble de la vallée, n'a, en 2016, plus de réalité.

Une association portée par les professionnels et les élus

En 2012, « l'association de gestion et de promotion de la marque Biovallée® » est créée par des élus, des acteurs locaux, des associations et des entreprises pour gérer la marque Biovallée®, la promouvoir afin qu'elle continue à correspondre aux valeurs du projet Biovallée déclinées dans

une charte : respect du vivant et de l'humain, de démarches sociales innovantes, d'économie éthique. Lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire en février 2015, et en accord avec les CC du territoire, l'Association décide une évolution importante de sa composition et de sa gouvernance pour confier le pilotage, non plus à un élu, mais aux socio-professionnels. L'association qui désormais s'appelle simplement Biovallée et compte 100 adhérents en 2015, ambitionne de doubler ce nombre dès mi-2016.

Les intercommunalités ont réaffirmé leur soutien à l'Association en 2015, en acceptant de multiplier par cinq la cotisation (de 22 cts à 1 euro par habitant). Elles ont annoncé fin 2015 leur volonté de le prolonger pour 2016 (toute l'année pour deux CC et avec clause de revoyure pour la troisième en juin 2016). On le voit bien, le soutien est réel mais fragile, les Communautés de communes n'ont par exemple pas proposé de convention pluriannuelle à l'Association pour stabiliser ce soutien sur la durée.

Du personnel mutualisé

Pendant les cinq ans du GPRA, les personnes qui travaillent à l'échelle de Biovallée sont rattachées à une communauté de communes et mises à disposition du Grand Projet par le biais de conventions, ou embauchées par l'association Biovallée. Fin 2015, hormis le poste de chef de projet qui lui, disparaît, les autres missions sont finalement poursuivies après un flottement de quelques mois, sur les deux intercommunalités du bas de la vallée.

Après avoir accueilli plusieurs salariés, dont un chef de projet en Ecologie industrielle territoriale par exemple, l'Association Biovallée ne comptait plus fin 2015 qu'une seule salariée, la directrice.

Des résultats GPRA encourageants

Si l'on regarde certains chiffres, le pari semble presque gagné pour la vallée qui conforte son image de Biovallée, en prenant le premier rang national en agriculture biologique (30% des surfaces), le premier territoire en Rhône-Alpes pour l'utilisation des énergies renouvelables dans l'habitat, selon une étude de 2013 réalisée par la Mission Ingénierie et Prospective Rhône-Alpes, le premier territoire-école en matière d'éducation et de formations au développement durable.

Des résultats encourageants qui ne doivent pas masquer des objectifs ambitieux assez loin d'être atteints : ainsi dans le champ de la production d'énergie, le territoire a-t-il peu avancé. Il est vrai que la mise en place d'installations de production d'énergie entre souvent en conflit avec le potentiel paysager et touristique (éoliennes, parcs photovoltaïques,...). Cependant, avec Biovallée Energie, la CCVD et la 3CPS poursuivent activement la mise en place de projets de production d'énergie renouvelable grâce à une ingénierie dédiée, aux diverses aides publiques existantes et au programme

Territoire à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV).

Une gouvernance en suspens

Il n'existe plus depuis 2014 d'espace commun et institutionnellement fédérateur entre les élus de l'ensemble de la vallée. C'est une des principales fragilités de la démarche aujourd'hui. Seul outil qui reste à l'échelle initiale, l'association Biovallée a réussi mi-2015 à négocier un virage important, en se dotant d'une gouvernance renouvelée et d'un projet fort. C'est sur elle que reposent la marque et le label Biovallée® et au-delà, le respect de l'esprit du projet Biovallée. « *Nous sommes la focale d'entrée en Biovallée* », dit la directrice Anne-Sophie Chupin, qui accueille de nombreux médias en quête d'exemples concrets de transition écologique sur un territoire. Et de nous annoncer le recrutement début 2016 d'une nouvelle salariée pour 6 mois sur « *des missions de mise en visibilité des adhérents par blog dédié et un annuaire enrichi notamment* ». Les plus de 100 adhérents de l'Association prouvent bien que de nombreux acteurs impliqués et motivés font vivre la culture territoriale et continuent à faire de la Biovallée ce laboratoire rural du développement durable. Ainsi en est-il par exemple du projet d'agroécologie porté par

un collectif de sept structures et du projet Afterres-agroforesterie. De leur côté des élus poursuivent l'ambition de la transition énergétique. Ce qui fait dire au vice-président de la CCVD en charge de l'énergie : « *La Biovallée est bien vivante ! En témoigne le projet de coopération Biovallée Energie signé entre nos deux communautés du bas de la vallée. Quant à la CC du Diois qui n'est pour l'instant pas partie prenante, la porte n'est pas fermée, si elle décide de nous rejoindre nous lui redonnerons sa place.* »

Décalage entre notoriété et perception

Pendant les cinq ans que dure le GPRA, la Biovallée rayonne en France et en Europe. Pour autant, et même si 2000 kits économie d'énergie ont été distribués, et plusieurs actions menées en direction du grand public, la plupart des 56 000 habitants de la vallée n'a sans doute pas conscience des enjeux de la transition écologique, et encore moins du foisonnement d'initiatives et de l'inventivité des acteurs de leur territoire pour la mettre en œuvre. Cette appropriation par la population est pourtant une clé importante de la réussite de la transition. Mais, nous dira un technicien « *On n'a pas eu le courage de lancer*

une communication plus forte en direction de la population ». Jean Serret assume : « *Nous avons fait le choix de l'action plutôt que de la communication* », mais il concède « *sans doute n'avons-nous pas assez associé les citoyens. Il faut trouver de nouvelles manières de permettre aux gens de s'impliquer.* »

Mise en perspective

Peut-on alors imaginer une nouvelle étape dans l'organisation, le pilotage et l'animation d'une dynamique qui avait donné une belle longueur d'avance à la démarche drômoise aiguillonnée par un concept novateur ?

La réussite du concept tient certainement à une sensibilité plus affirmée aujourd'hui pour les questions écologiques et de ce point de vue, la Biovallée s'inscrit parfaitement dans l'air du temps. Elle répond aussi au besoin de s'inscrire dans la modernité et dans le peloton de tête des territoires qui réussissent au même titre que la Silicon Valley en Californie ou Sofia Antipolis en région Paca. La Biovallée donne, de ce point de vue, une image extrêmement positive à l'extérieur. Image qui perdure si l'on en croit les nombreuses sollicitations de médias que reçoit régulièrement l'association Biovallée : plus dix-huit mois après la fin du GPRA, la Biovallée fait toujours parler d'elle...

Mais pour inscrire durablement le territoire de la vallée de la Drôme dans ce processus résilient de construction de la transition écologique, et au-delà du travail remarquable et indispensable que joue l'Association Biovallée, il faudra associer plus largement les populations locales dans un projet commun capable de surmonter les nombreux clivages inhérents à toute collectivité humaine. Un challenge pour demain ?

BIOVALLÉE EN QUELQUES DATES

Années 70 : naissance de syndicats intercommunaux de développement dans le Diois et dans le val de Drôme.

1990 : 1^{er} contrat de rivière sur toute la vallée de la Drôme - 103 communes

1997 : 1^{er} SAGE

2002 : Dépôt de la marque territoriale Biovallée® par la CCVD et discussion à l'échelle de la vallée.

2009 : Lancement du Grand Projet Rhône-Alpes (GPRA) « Biovallée » avec les 4 communautés de communes de la vallée et les acteurs socio professionnels.

2012 : Création de l'« Association de gestion et de promotion de la marque Biovallée® ».

2014 : Fin du GPRA, du comité de pilotage et de la mission du chef de projet

2015 : Evolution de la gouvernance de l'Association Biovallée avec pilotage confié aux socio-professionnels, et financement des intercommunalités renforcé.

2015 : Protocole de coopération « Biovallée Energie » entre la CCVD et la 3CPS - obtention TEPCV.

Cécile DE BLIC et
Jean-Yves PINEAU
Entretiens réalisés en
juin 2015



©M et S Booth/ Inspiration Vercors

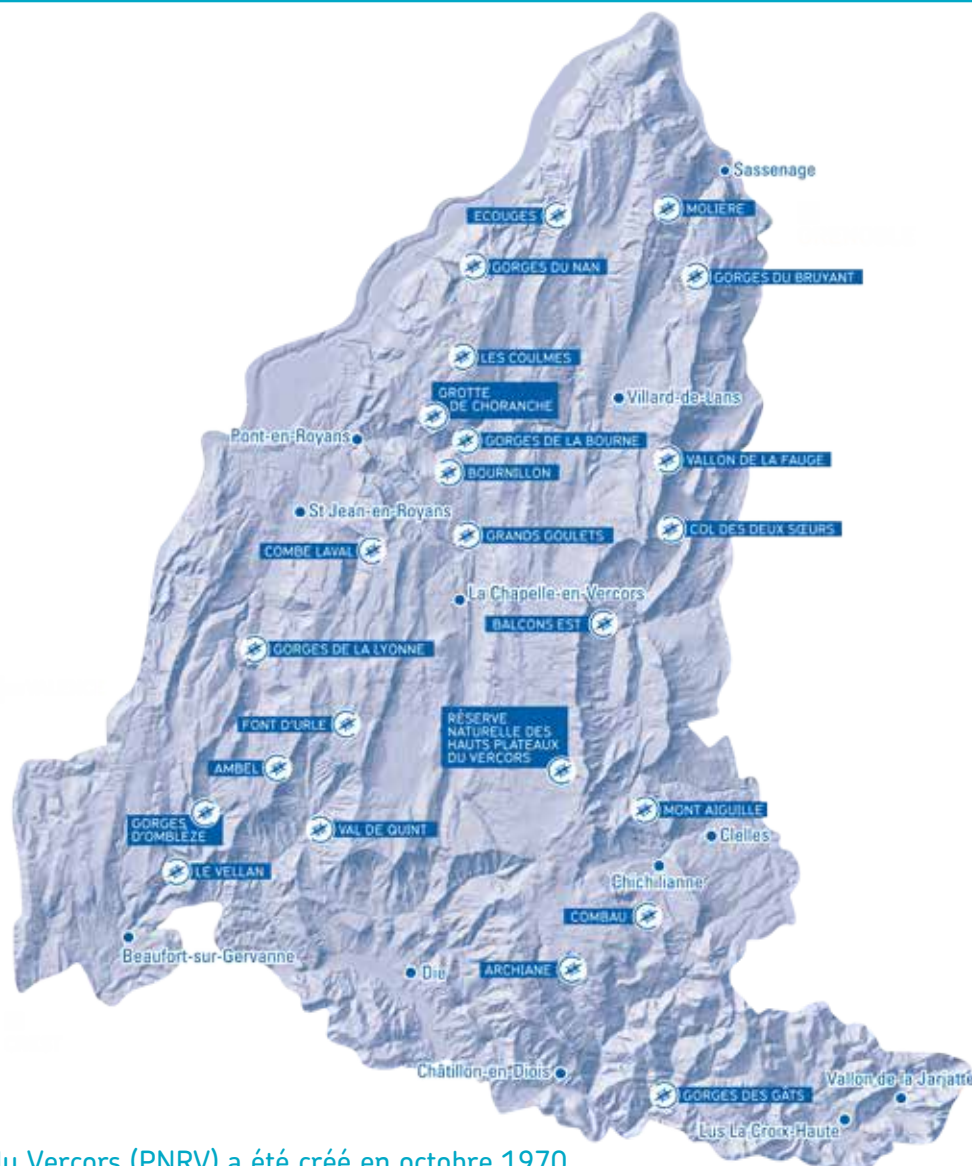


©M et S Booth/ Inspiration Vercors

VUES D'ENSEMBLE DU PARC NATUREL RÉGIONAL DU VERCORS

Le Parc Naturel Régional du Vercors

Le PNR du Vercors a mis en place une démarche de développement du tourisme durable, en fédérant des partenaires publics et privés autour de valeurs partagées.



Le PNR du Vercors (PNRV) a été créé en octobre 1970 et couvre une superficie de 205 806 hectares dont 17 000 hectares classés en réserve naturelle. L'altitude passe de 180 m à 2453 m au sommet du Rocher Rond.

Il rassemble 53 000 habitants dans 85 communes, dont 48 sont rattachées au département de l'Isère et 37 au département de la Drôme.

Les villes portes du PNR sont Grenoble, Crest, Romans, Saint-Marcellin et Vinay.

Le territoire

Le PNR du Vercors (PNRV) a été créé en octobre 1970 et couvre une superficie de 205 806 hectares dont 17 000 ha classés en réserve naturelle. L'altitude passe de 180m à 2453m au sommet du Rocher Rond. Il rassemble 53 000 habitants dans 85 communes, dont 48 rattachées au département de l'Isère et 37 au département de la Drôme. Les villes-portes du PNR sont Grenoble, Crest, Romans, Saint-Marcellin et Vinay.

Renforcer le tourisme durable et la visibilité du Vercors

Selon Clémence Perrin-Malterre, maître de conférence à l'Université Clermont-Ferrand 2, le Vercors se situe dans une phase de stagnation et craint le déclin de sa fréquentation touristique. La priorité du Parc est de redynamiser la destination en la rendant plus durable. Le PNR du Vercors indique sur son site

que ce positionnement durable passe par « *une redéfinition des valeurs du territoire mais aussi par une mise en cohérence et une coordination des actions entre les partenaires.* »

On retrouve dans cette approche, le projet touristique du PNR du Vercors, présenté comme relevant du développement durable, à savoir l'instauration d'une marque « *Inspiration Vercors* » autour d'un réseau d'acteurs et d'institutionnels du tourisme, appuyés par les conseils d'un cabinet d'étude mandaté pour cet accompagnement (cabinet Pamplemousse basé à Annecy).

Cette mise en réseau des acteurs est initiée et orientée par le travail depuis dix ans du responsable du service tourisme du parc, Mathieu Rocheblave. Ce dernier a su faire venir autour de la table à la fois les structures touristiques classiques comme les offices de tourisme et agences ou comités départementaux du tourisme et surtout les professionnels du tourisme. Ces derniers se sentent aujourd'hui « *plus reconnus par l'équipe du Parc* ».

Mathieu Rocheblave souligne par ailleurs que, pour parvenir à cette marque, les acteurs du tourisme se sont pleinement investis et ont acquis de nouvelles compétences.

Une périurbanisation rapide

Le positionnement du PNR sur le tourisme durable atteste d'une prise de recul et d'une recherche d'un second souffle sur un territoire à présent victime de son succès via l'installation de plus en plus importante de travailleurs grenoblois (dans la moitié Nord du PNR). D'ailleurs, cette périurbanisation a également des répercussions sur les pratiques touristiques qui deviennent de plus en plus des fréquentations à la journée par des populations locales et de moins en moins des séjours à la semaine (propos du vice-président au tourisme du PNRV).

À titre d'exemple, une réunion publique organisée par la commune d'Engins a permis de constater ce type d'évolution et les questions pratiques qui se posent pour les habitants comme pour l'équipe du PNR. Cette collectivité n'est pas forcément classée par les responsables du Parc comme une commune touristique, sa population (environ 500 habitants) est principalement composée de personnes travaillant sur l'agglomération grenobloise et elle ne compte que très peu de résidences secondaires.

Par contre, lors de cette réunion, on a pu constater que cette commune est un point de départ de nombreux sentiers de randonnée et autres balades. Elle bénéficie en plus, ce qui est assez rare pour être souligné, d'un arrêt de bus en provenance de l'agglomération grenobloise à proximité de ces départs de randonnées. On peut ainsi traverser à pieds la vallée et revenir en bus jusqu'à Grenoble sans utiliser son véhicule personnel.



L'objectif de la réunion visait à réfléchir avec tous les habitants à la réhabilitation d'une grange située au départ des sentiers. Un questionnaire a été distribué aux habitants afin de connaître leurs avis et idées. Un autre questionnaire a été administré à 68 visiteurs. Ces visiteurs sont principalement originaires de l'agglomération et viennent assez régulièrement dans le Vercors et sur la commune d'Engins. Il n'y a pas de groupe organisé si ce n'est des associations de retraités-randonneurs locaux.

Ce qui ressort de cette enquête est l'intérêt d'installer sur cette commune d'entrée du Parc, un point information sur la nature, issu d'un possible partenariat entre le parc et l'intercommunalité. C'est une expérience de participation citoyenne très intéressante à laquelle le Parc n'était pas représenté mais dont il pourrait tirer des enseignements en matière de prise en compte de la population locale et des touristes.

Le rôle fédérateur du Parc

En outre, la réflexion sur cette marque territoriale « *Inspiration*

Vercors » a permis de travailler en amont sur l'intercommunalité et d'ambitionner une vision à long terme du développement touristique durable du Vercors au sens large.

Selon les responsables et les élus du PNR Vercors, cette marque représente, depuis cinq ans, un projet fédérateur et a permis la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, en réunissant des partenaires publics et privés autour de valeurs partagées. Il s'agit de dépasser les problèmes des échelles administratives qui ne correspondent que très rarement à la notion de destination touristique ambitionnée par la marque « *Inspiration Vercors* ».

Et de conserver les spécificités de chaque territoire touristique au sein de la mosaïque du Vercors. Le parc se trouve donc au même niveau que les autres acteurs. Par contre, il joue son rôle de fédérateur et de mobilisateur de financements extérieurs. En résumé, il participe à une possible structuration touristique de la destination Vercors mais sans apposer uniquement la marque Parc. « *Inspiration Vercors* » vise avant tout à rassembler le plus grand nombre d'acteurs

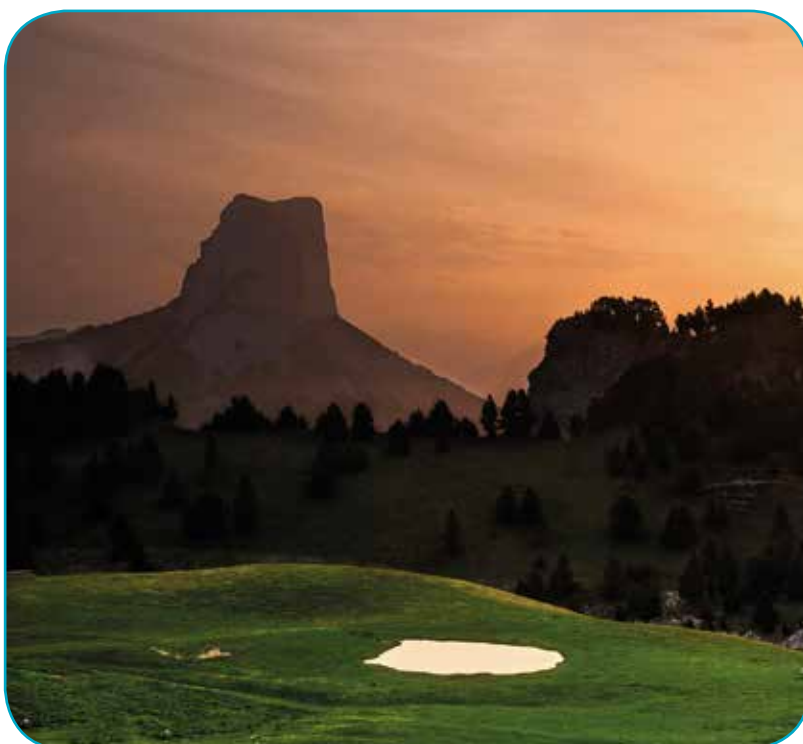
touristiques se retrouvant dans les valeurs du développement durable.

La structure Vercors tourisme est le vecteur de la promotion d'« *Inspiration Vercors* » sous l'œil avisé du PNR garant des valeurs de la marque. On est bien dans une démarche de marquage des projets, des initiatives et des produits touristiques. « *Inspiration Vercors* » est une démarche se voulant plus collaborative et participative que dans l'application des principes d'attribution de la marque Parc au niveau national. Il nous a cependant été indiqué que tous produits signés « *Inspiration Vercors* » devaient également relever de la marque Parc.

Le projet de tourisme durable du Parc s'organise donc à présent autour de la mise en œuvre de la marque Inspiration Vercors et se partage en deux axes de travail : la promotion touristique, donc un axe tourné vers l'extérieur, et une communication interne au Parc vers ses élus et ses partenaires.

La cohérence de la démarche est portée par l'accompagnement sur le long terme d'un cabinet spécialisé en communication territoriale, le cabinet Pamplémousse. Celui-ci aide Mathieu Rocheblave et son équipe dans la mise en œuvre des actions, des projets et dans la prise de conscience des acteurs du tourisme de l'intérêt de travailler ensemble autour des valeurs de la marque. Par ailleurs, le réseau des ambassadeurs du parc est associé aux réunions de travail portant sur la marque.

Jean-Philippe Delorme, le directeur du parc souligne également l'intérêt de travailler avec des universitaires (notamment Romain Lajarge ou bien encore Emmanuelle Marcelpoil, experts sur ces questions de développement touristique en montagne) pour accompagner l'essor de la marque et les projets dans un objectif de tourisme durable.



©M et S Booth/ Inspiration Vercors



©M et S Booth/ Inspiration Vercors

Gouvernance au-delà du Parc

Le Parc prend ainsi en compte le changement des métiers du tourisme, la montée en compétence des structures touristiques du type CDT et Office de tourisme. Cette démarche de marque territoriale dépassant les limites du parc et travaillant autour de l'idée de la destination touristique « *Vercors* », permet également aux agents du parc d'anticiper la problématique des intercommunalités et de la compétence tourisme.

Dans la gouvernance d'« *Inspiration Vercors* » et notamment au niveau du financement, tout n'est pas simple non plus. On note, par exemple, une certaine méfiance et opposition de l'intercommunalité du Diois qui ne se retrouve pas dans cette vision et n'adhère plus à la marque Vercors-Drôme initié par le département...

Les techniciens du parc et des territoires associés soulignent que les mentalités évoluent dans le Vercors en indiquant que chaque euro investi doit l'être à présent

sur les quatre saisons et non uniquement sur l'hiver et les stations de ski.

Liens avec les pratiques participatives locales

Les responsables du parc (élus et techniciens) ont reconnu une faiblesse de la participation citoyenne. La présidente du parc a souligné que la participation citoyenne était d'ailleurs déléguée au CPIE. Aucun lien n'existe avec le conseil de développement du CDDRA Alpes-Sud-Isère présent sur la partie Nord du Vercors. La démarche s'organise donc principalement entre les institutions touristiques, les techniciens du parc accompagnés du cabinet Pamplemousse et des acteurs, prestataires touristiques. A long terme, il est envisagé une certaine autonomie du réseau mais sous « contrôle » du parc, garant des valeurs du développement durable sur le territoire Vercors.

Par contre, une autre limite de la gouvernance porte sur les différences de conception du temps par les privés et les

institutions publiques. Les acteurs privés ont eu tendance à agir seuls car le secteur public semble toujours avoir un temps de retard selon les acteurs rencontrés.

Quid de l'évaluation ?

Enfin, le Parc, et notamment le service tourisme, souhaite mettre en place à l'échelle du territoire un observatoire du tourisme afin de pouvoir évaluer plus précisément les retombées des actions entreprises. Pour l'instant, l'évaluation se fait principalement par le niveau de participation des acteurs aux réunions d'« *Inspiration Vercors* » et aux retours sur les actions programmées de promotion et communication notamment sur le public ciblé en 2015 : les Belges !

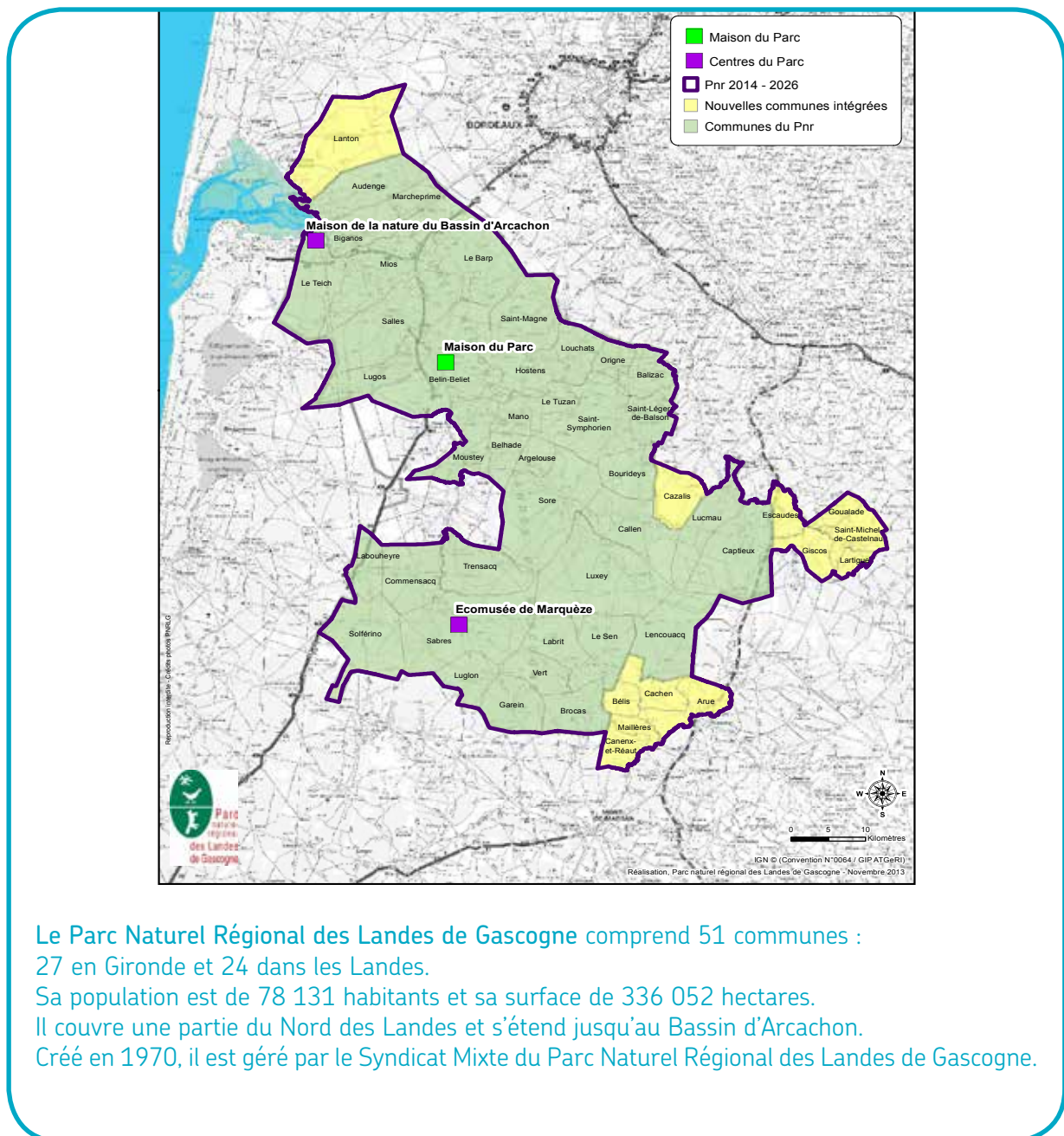
Stéphane LOUKIANOFF
et Christel VENZAL
Entretiens réalisés en
mai 2015



VUES DU PARC NATUREL RÉGIONAL DES LANDES DE GASCOGNE

Le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne

Le renouvellement de la Charte du PNR des Landes de Gascogne a permis de développer un projet écotouristique partagé et participatif. Fort de cette expérience, le PNR pourrait devenir le chef de file de la compétence tourisme sur ce territoire.



Le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne comprend 51 communes :
27 en Gironde et 24 dans les Landes.
Sa population est de 78 131 habitants et sa surface de 336 052 hectares.
Il couvre une partie du Nord des Landes et s'étend jusqu'au Bassin d'Arcachon.
Créé en 1970, il est géré par le Syndicat Mixte du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne.

Le territoire

Le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne est géré par le Syndicat Mixte du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne. Il a été créé par arrêté, le 16 octobre 1970. Le PNRLG est l'un des premiers territoires choisis par la DATAR pour fonder la démarche des parcs naturels régionaux français. Son classement a été renouvelé par l'arrêté du 23 juin 1994, le décret du 17 juillet 2000 et par un nouvel arrêté du 23 janvier 2014 pour la période de 2014 à 2026.

Le PNRLG comprend à présent 51 communes (27 en Gironde et 24 dans les Landes) dont 12 nouvelles communes adhérentes.

La population du PNRLG est de 78 131 habitants et sa surface est de 336 052 hectares. Le PNRLG couvre une partie du nord des Landes et s'étend jusqu'au Bassin d'Arcachon. Les ressources du PNRLG sont issues à 59% des cotisations statutaires (la Région pour 45%, les départements de la Gironde et des Landes pour 20% chacun, les communes et les EPCI pour 10% et la dotation de l'Etat était

de 5% en 2014). Les recettes propres du PNRLG concernent principalement l'Écomusée, les Centres Permanents et les missions pour un total de 32%. Enfin, le PNRLG perçoit des subventions pour actions à hauteur de 9% de son budget annuel.

Organisation interne

Les représentants de la région Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, des départements de la Gironde et des Landes, des communes, des six Communautés de Communes et de la Communauté d'agglomération du Marsan sont membres du syndicat mixte du PNRLG, soit une assemblée délibérante de 38 membres. Le président du PNRLG est Renaud Lagrave, conseiller régional et vice-président chargé des infrastructures, des transports et des mobilités. Jean-Luc Gleyze, président du département de la Gironde est quant à lui vice-président en charge du tourisme et de la coopération. Début 2015, Philippe Ospital a pris ses fonctions de directeur général des services du PNRLG dont le siège est situé à Belin-Béliet, en Gironde. L'équipe du PNRLG est composée de 60 agents répartis sur des missions territoriales et des

actions d'animation sur les équipements permanents : Écomusée de Marquèze à Sabres, Maison de la Nature du Bassin d'Arcachon au Teich. Le PNRLG est composé d'équipes spécialisées dans des domaines diversifiés, patrimoines naturel et culturel, muséographie et conservation, urbanisme et paysage, énergie, écotourisme, action culturelle, éducation à l'environnement, filières de randonnées de pleine nature, nouvelles technologies, entretien et administration.

Selon Vincent Nuchy, président du PNRLG jusqu'en 2014 : « *la procédure de renouvellement du classement lancée à la fin 2007 a été l'occasion pour le territoire de réinterroger son avenir... La nouvelle Charte se base désormais sur deux principales ambitions : conserver l'identité forestière du territoire et accompagner celui-ci dans les mutations du 21^e siècle.* » Pour compléter cette présentation, Béatrice Rénaud, responsable du du Pôle Tourisme et Marque du PNRLG, souligne que le travail de concertation et de réflexion opérationnelle a pu réellement être mené lors du renouvellement de cette dernière Charte.

Jusque dans les années 2000, le PNRLG était plus tourné vers la gestion de ses équipements majeurs -l'écomusée de Marquèze, la Maison de la nature du Bassin d'Arcachon et deux autres centres fermés depuis (le Centre du Graoux à Belin-Béliet et l'Atelier Gîte de Saugnac)-que vers son territoire. La Charte 2014-2026 matérialise, selon Frédéric Gilbert, responsable filière randonnée, une grande avancée et un véritable outil opérationnel de gestion du territoire du PNRLG.

Trois temps forts

Comme l'ont souligné l'ensemble des acteurs rencontrés, le PNRLG a connu trois temps forts. Dans une première partie de son existence, le PNRLG se résumait principalement à ses équipements dans une vision historique de planification de l'aménagement



© PNRLG

du territoire à la française (propos illustrés par les parcours de Marc Casteignau, directeur de l'écomusée de Marquéze et de Véronique Hidalgo, directrice de la Maison de la Nature du bassin d'Arcachon, tous deux issus des services de la Région).

Au début des années 1990, le PNRLG se recentre sur son développement en commençant à porter des projets plus orientés sur les acteurs de son territoire. Mais le véritable virage participatif et durable s'opère depuis une dizaine d'années avec la mise en place de différents réseaux notamment des prestataires écotouristiques du Parc, des acteurs de la forêt et des habitants souhaitant participer à la vie du Parc.

Le résultat de cette ouverture vers son territoire et ses acteurs se traduit également dans l'adhésion de douze nouvelles communes et du maintien de la majorité des communes adhérentes des précédentes chartes.

Cette vision territoriale est partagée par le nouveau directeur du PNRLG, Philippe Ospital, qui souligne l'expérience de son équipe sur la mise en œuvre de projets innovants et structurants. Le président, Renaud Lagrave,

parle d'un territoire qui doit s'affirmer en tant que destination touristique et travailler à la diffusion de la marque « *Parc Naturel Régional* ». Il ambitionne une communication plus offensive pour le PNRLG afin que chacun puisse prendre conscience de la qualité des actions menées par le Parc.

Le projet écotouristique

Accompagner l'activité humaine pour un développement équilibré : c'est sur ce projet écotouristique que le PNRLG peut afficher des résultats intéressants en matière de coopération, d'animation, de mobilisation et de changements.

Depuis près de 10 ans, le service tourisme du Parc travaille, en effet, à la mise en réseau des acteurs écotouristiques du territoire. Ce réseau est le résultat d'un travail d'équipe sur l'accompagnement des porteurs de projets qui reconnaissent tous le professionnalisme et l'implication du parc et notamment de Béatrice Rénaud, Frédéric Gilbert et de leurs collaborateurs. L'ensemble des acteurs touristiques rencontrés ont reconnu que sans l'équipe du Parc, leurs projets n'auraient

peut-être pas pu se concrétiser.

Même si dans certains cas (comme celui de la restauration complexe du gîte de Françoise Lavigne), le classement du territoire en PNR a pu aussi représenter un frein à certaines ambitions, les acteurs sont tous d'accord pour affirmer que le parc et son équipe représentent un atout considérable pour le développement de leurs structures.

Le projet touristique du PNRLG peut se résumer par le partage des valeurs de l'écotourisme avec soixante-dix prestataires implantés sur le Parc et dans sa périphérie, à savoir « *fonder l'attractivité du territoire sur un patrimoine révélé et préservé, qualifier l'offre touristique autour des valeurs du territoire, valoriser les randonnées douces comme produit d'écotourisme, accompagner le développement des sports de nature et maîtriser les pratiques consommatrices d'espaces, choisir un développement fondé sur les ressources locales et réguler les projets d'aménagement et d'infrastructure* » (extrait de la Charte 2014-2026).

Du temps pour construire le réseau d'acteurs

Depuis le 1^{er} mai 2015, l'association issue de la mise en réseau des acteurs du Parc, a été créée sous l'intitulé « Réseau écotourisme Forêt océane Landes de Gascogne ». Pour l'instant elle compte neuf membres. Leur objectif principal est de repenser en commun leurs approvisionnements, leurs produits, leurs savoir-faire et leur communication. Cette association est donc le premier résultat de la mise en réseau des professionnels du tourisme : hébergeurs, prestataires et offices de tourisme afin de développer l'écotourisme sur le territoire du PNRLG.

UNE GESTION DU TOURISME PARTAGÉE

Le Parc, fort de ses paysages naturels diversifiés, compte un Office de Tourisme intercommunal (Audenge, Biganos, Lanton sur la COBAN), deux OT communautaires (Sud Gironde et Bazadais), un OT intercommunautaire (Landes d'Armagnac), deux OT communaux (Mios et Salles).

Il n'existe aucun Office de Tourisme sur les trois communautés de communes de la partie landaise du Parc. La loi Notre apporte une profonde mutation à cette structuration partielle en généralisant la prise de compétence tourisme à une échelle communautaire et en imposant des fusions de communautés de communes dans les Landes.

Le Pays des Landes de Gascogne comprend une majorité des communes du parc mais sa compétence touristique n'a pas été affirmée. Au niveau de la structuration touristique du territoire du PNRLG, il ne compte pas d'office de tourisme de catégorie 1.



© PNRLG

Formation dédiée pour les prestataires touristiques

L'équipe tourisme du Parc a proposé une offre de formation et de rencontres techniques répondant de façon adaptée aux besoins des prestataires. Ces formations sont l'outil privilégié d'animation et de mise en œuvre d'une stratégie d'écotourisme sur le territoire du Parc. On peut parler d'un véritable outil de rassemblement proposant à l'ensemble des prestataires touristiques une gamme variée de sujets traitant d'écotourisme, intéressants aussi bien les hébergeurs que les prestataires d'activités et de séjour. Qu'il s'agisse de l'utilisation de produits non toxiques, de modes d'entretien extérieur et intérieur des écogites, de la pratique informatique, de la création et du fonctionnement d'un site internet, du bon usage de la carte d'hôte, de l'installation et l'entretien de toilettes sèches, de l'élaboration d'un livret commun de présentation des offres sur le territoire du Parc, de l'aide à la commercialisation etc... Cette offre de formation est organisée en des temps de courte durée

-de 2 heures à une journée- qui ont créé beaucoup d'occasions de rencontres et d'échanges, ainsi qu'une culture commune et une vraie dynamique de réseau. Elle est complétée par la possibilité pour chacun de s'adresser très librement à la responsable du service tourisme et aux membres de l'équipe tourisme du Parc pour toute demande de conseils, d'informations et d'appui.

Autonomie des acteurs de l'écotourisme

L'enjeu stratégique du Parc est de passer d'une démarche d'offre à une démarche de responsabilisation des acteurs qui s'engagent dans des initiatives d'auto-organisation et d'offre touristique collective. Un virage important a été pris suite à l'initiative du Parc d'avoir organisé en octobre 2014 un voyage de quatre jours en Lozère à la rencontre des acteurs de Cévennes Écotourisme, déjà structurés et bien organisés. Une partie des prestataires ayant participé à ce voyage a décidé de créer leur propre association d'écotourisme pour devenir acteurs de leur développement, en se dotant de

leurs propres outils pour travailler ensemble et monter des produits en commun. Ils se réunissent tous les mois pour aboutir à la finalisation de la création de leur association et donc à présent pour se structurer et se développer.

Cette initiative exprime une maturité intéressante traduisant le passage d'une situation de soutien par l'équipe du Parc aux différents prestataires à une situation de prise en charge collective par les prestataires eux-mêmes de leurs besoins. On passe d'un système d'offre descendante à une organisation collective horizontale, susceptible de créer ensemble une production écotouristique.

Des élus mobilisés

La mobilisation des élus au sein des communes et des intercommunalités pour devenir de véritables acteurs de l'écotourisme dans un partenariat public/privé nous semble être un enjeu stratégique pour le PNRLG. Au-delà de la référence à la responsable écotourisme du Parc et à son équipe, les prestataires

rencontrés ne font pas référence aux élus, qu'ils soient du Parc, du Pays ou d'une commune. Ce qui souligne le caractère technique de l'accompagnement dont ils bénéficient, qui n'appelle pas spontanément le niveau politique.

Des partenariats public-privé innovants

Une exception est à souligner, celle de la commune de Brocas portée par son maire. Cette commune a souhaité organiser un produit touristique d'une semaine qui repose à la fois sur un ensemble d'hébergements, propriété de la commune et gérés en régie municipale, et sur le partenariat avec plusieurs prestataires privés (professionnels et associatifs) qui portent des volets du produit touristique proposé. La commune emploie une personne à plein temps qui assure la gestion et le développement de l'hébergement.

Le partenariat public-privé associant de façon importante prestataires et vie associative sur un produit touristique est sans aucun doute une voie à développer à la fois avec d'autres communes et avec les communautés de communes (ce que fait la CC d'Albret avec un grand projet de voie verte), ce qui supposerait une volonté politique très affirmée dans ce sens et une mission propre au Parc en direction des élus.

Autre exemple intéressant relevant d'une initiative privée soutenue par les élus et le PNRLG : le site de Capcabannes propose à ses clients une immersion totale dans les pins des Landes sur la commune de Captieux. L'offre écotouristique de cet éco-camping est complète en procurant un logement intégré à la nature, en pin maritime, sans électricité et uniquement équipé de toilettes sèches (des dispositifs sanitaires sont proposés au cœur des installations), une piscine écologique, une cuisine partagée, un espace de rencontres et une restauration avec des produits locaux et un menu végétarien. La clientèle est principalement

composée de catégories socio-professionnelles favorisées, ayant besoin de décompresser et de déconnecter de leur mode de vie stressant.

La philosophie du projet repose sur les concepts d'écotourisme, de rencontres humaines, d'échanges, d'éducation à l'environnement et d'implication active de ses responsables dans la vie locale. Cet éco-camping est le premier site d'habitat insolite en France ayant reçu l'écolabel européen. La copropriétaire du site, Morgane Lecoze, émet cependant de grands doutes sur la reconnaissance touristique de ce label.

Investissement de la Région

Depuis plusieurs années, la région Aquitaine s'investit dans la professionnalisation des acteurs des institutions touristiques notamment à travers l'appui à la mise en place de la Mission des Offices et Pays touristiques

d'Aquitaine (MOPA). La MOPA est une association loi 1901, tête de réseau des offices de tourisme et pays touristiques aquitains, et outil de la Région pour la professionnalisation des acteurs du tourisme, la structuration des territoires et l'animation qualité des marques de pays.

Contribuer à une bonne structuration des OT sur le territoire du Parc et favoriser un travail en réseau ne peut que conforter des objectifs d'élaboration de produits touristiques et leur commercialisation, en s'appuyant sur des compétences habilitées pour le faire. Avec des OT communautaires, le prélèvement de la taxe de séjour et une compétence tourisme intercommunale renforcée par la loi NOTRe, les communautés de communes présentes sur le PNRLG seront amenées à prendre un rôle de plus en plus important. Rôle que le conseil régional semble conforter à travers le récent appel à projet

LA MOPA, UN ATOUT FORT POUR LE TOURISME

La Mission des offices de tourisme et pays touristiques d'Aquitaine a su fédérer et renforcer les acteurs du tourisme depuis sa création.

La MOPA est née en 2003 autour d'un programme collectif réunissant la Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques d'Aquitaine (FRPAT) et la Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative d'Aquitaine (FROTSI).

Les soutiens du conseil régional d'Aquitaine et de l'État (DRT) ont été déterminants pour pouvoir mettre en place cette structure. En effet, 80% du budget a immédiatement été assuré par ces deux financeurs, le Conseil Régional assurant seul une aide financière à partir de 2005. Le programme d'action de la MOPA a toujours permis de travailler sur trois grands thèmes majeurs pour le tourisme régional : la professionnalisation des acteurs du tourisme, la structuration touristique des territoires et développement des Marques de pays. Au 1^{er} janvier 2007, il a été constitué une association autonome, la MOPA dont les membres fondateurs sont les deux fédérations régionales : FRPAT et FROTSI. En 2008, la FRPAT, la FROTSI et la MOPA ont fusionné.

Aujourd'hui, il n'existe plus que la MOPA comme tête de réseau des OTSI et PAT en Aquitaine, avec des missions élargies comprenant maintenant, en plus de celles déjà citées, l'accompagnement des démarches qualité.



© PNRLG

de structuration touristique des territoires aquitains, pour lequel le Parc et les collectivités de son territoire et de son voisinage ont déposé une candidature et ont été retenus. C'est une situation qui devrait s'accompagner d'une coopération et d'une entente forte entre le Parc et les communautés de communes pour porter une politique ambitieuse et cohérente sur le territoire du Parc.

Conférence territoriale de l'écotourisme

La création d'une conférence territoriale de l'écotourisme réunissant une fois par an l'ensemble des partenaires engagés sous l'égide du Parc pourrait en devenir un instrument adéquat. On note cependant que les intercommunalités présentes sur le territoire du PNRLG sont peu à pouvoir se saisir pleinement de cette compétence tourisme sans l'aide et le soutien du service tourisme du PNRLG.

Beaucoup d'efforts et d'initiatives existent sur le territoire du Parc, qui sont sûrement trop dispersés et insuffisamment coordonnés. Il manque une stratégie globale

sur laquelle pourrait être élaborée une communication efficace et plus structurée. Cela nécessite de réunir tous les acteurs pour réfléchir à la bonne stratégie.

Faut-il rechercher une communication Parc en faisant des PNR un « contrat de destination » et en définissant une destination touristique Parc des Landes de Gascogne avec la mise en œuvre de produits touristiques et d'une commercialisation (par le Parc ou les OT communautaires), basée sur la professionnalisation et la coopération des acteurs, de l'investissement touristique et la promotion de la marque Parc ?

L'étude récente sur les clientèles touristiques séjournant sur le territoire du PNRLG semble mettre en évidence que c'est la destination Landes ou, plus au nord, Bassin d'Arcachon, qui est largement majoritaire devant une plus petite proportion « être venu pour la destination Parc ». Une « communication territoire » pourrait aussi s'appuyer davantage sur les caractéristiques et spécificités liés aux patrimoines

du territoire des Landes de Gascogne et sur une stratégie favorisant la mobilisation et la prise en main de l'organisation et de l'offre touristique par les acteurs eux-mêmes, sur des secteurs géographiques ajustés.

L'apport essentiel du Parc serait alors d'être le chef de file de la coordination entre tous les acteurs pour assurer la qualité d'une offre de tourisme durable ou d'écotourisme. La politique de communication serait alors d'assurer une lisibilité commune dans la diversité des offres proposées par chaque groupe d'acteurs, en jouant sur le « + Parc » et l'attribution de la Marque Parc au plus grand nombre d'offres.

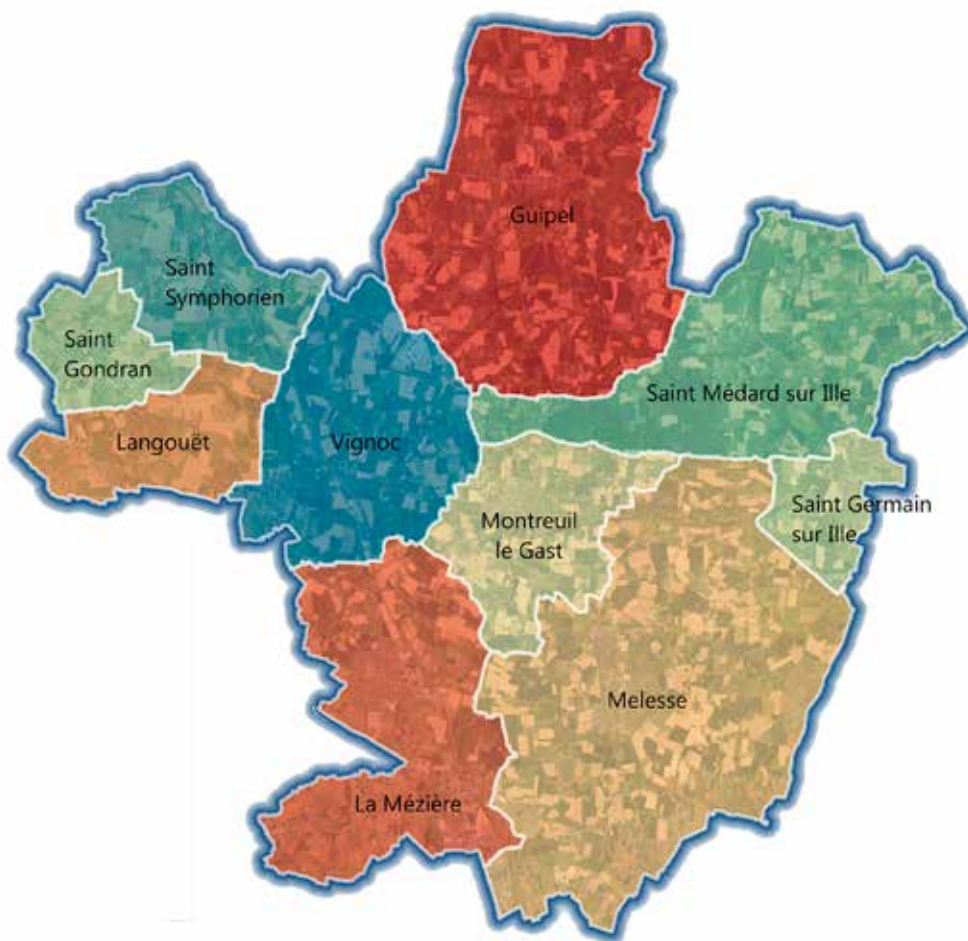
Ves GORGEU et
Christel VENZAL
Entretiens réalisés en
mars 2015



VUES D'ENSEMBLE DU VAL D'ILLE

Le Val d'Ille

La Communauté de communes du Val d'Ille s'est engagée dans une stratégie globale et volontariste de transition énergétique depuis 2008. Elle pourrait mettre en oeuvre aujourd'hui une forte démarche de développement de l'économie circulaire.



La communauté de communes du Val d'Ille appartient au Pays de Rennes. Son territoire est inclus dans le SCOT du Pays qui compte 64 communes, quatre petites Communautés de communes (CC) et la métropole de Rennes. Le Pays est doté d'un conseil de développement, le CODESPAR.

La population totale de 20 000 habitants est en croissance rapide. Le territoire est attractif pour l'implantation d'entreprises. La CC du Val d'Ille gère 10 zones d'activités commerciales ou artisanales et accueille plus de 450 établissements du secteur privé.

Le territoire

Ce territoire est limitrophe de l'agglomération de Rennes dans sa partie sud et distant d'une vingtaine de kilomètres dans sa partie nord. Il est traversé par un axe routier à 4 voies Rennes - Saint Malo très fréquenté, à proximité duquel se sont implantés des marchands de meubles (la route du meuble) et une zone d'activités (cap Malo) dont la clientèle s'étend bien au-delà du territoire. La communauté de communes créée en décembre 1993 fédère 10 communes.

Les plus peuplées, Melesse, la Mézière, communes périurbaines, se situent au sud, les moins peuplées, communes rurales, se situent au centre et au nord. Les principes fondateurs de la communauté de communes (CC) sont : la solidarité entre communes, l'aménagement équilibré du territoire, l'égalité des chances pour tous. Son slogan : « On gagne tous à partager ».

En 2013, son budget était de 11M€.

Le territoire de la communauté de communes du Val d'Ille est inclus dans le SCOT du pays de Rennes, qui compte 64 communes, quatre petites communautés de communes et la métropole de Rennes. Ce pays est doté d'un conseil de développement, le CODESPAR.

La population totale est de 20 000 habitants, en croissance rapide, du fait de la recherche de logements moins onéreux par les familles (croissance 1999-2006 de la population du Val d'Ille +15 %, croissance de la population de Rennes métropole sur la même période +6%). Le territoire est attractif aussi pour l'implantation d'entreprises.

La Communauté de communes du Val d'Ille gère dix zones d'activités commerciales ou artisanales. Elle accueillait 462 établissements du secteur

privé qui emploient 4 150 salariés. Les exploitations agricoles sont principalement en élevage laitier.

La proximité de la métropole rennaise induit d'importants flux pendulaires de trajets domicile-travail. 5 500 habitants du Val d'Ille se déplacent quotidiennement vers Rennes Métropole, 1100 habitants de Rennes métropole se déplacent vers le Val d'Ille pour venir travailler dans ses zones d'activités. Un habitant du Val d'Ille parcourt en moyenne chaque année 8 500 km, son budget de déplacement annuel est en moyenne de 2 700€.

La transition énergétique du Val d'Ille : une stratégie globale et volontariste

Dès 2008, après une démarche d'agenda 21 engagée par son prédécesseur (démarche non finalisée), le président de la communauté de communes d'alors, écologiste convaincu doté d'un fort leadership, engage la communauté de communes dans une démarche volontariste de transition énergétique. Elle se traduit par la signature de la « Convention des Maires » le 10 février 2009, par laquelle la CC s'engage à réduire ses émissions de CO₂ de plus de 20% d'ici 2020. La CC est élue parmi les territoires à énergie positive (TEPOS) sur la base d'un plan d'action visant l'autonomie énergétique du territoire, comprenant le développement d'une production d'énergies renouvelables et la réduction des consommations d'énergie.

S'il n'y a pas encore de Plan climat énergie territorial (PCET) formalisé, un programme d'actions vigoureux et tous azimuts, a été engagé, mené par des agents convaincus, dotés d'une relative autonomie et recrutés à cet effet. Cette stratégie couvre un ensemble large de politiques de la communauté de communes (économique, social, etc.).



© Val d'Ille

Production en énergie renouvelable

- Équipement des bâtiments publics de capteurs solaires, incitation à l'équipement des bâtiments privés notamment sur les zones d'activités (exemple : la plateforme logistique Biocoop).
- Projet de champ solaire de 13 hectares sur du foncier propriété de la CC.
- Production de chaleur bois-énergie dans le cadre du programme européen Breizh bocage.
- Extension et exploitation des haies (prise en charge de l'élagage et de la transformation en plaquettes des branches), amorce d'une filière bois-énergie avec l'aide d'une association régionale (AILES) : chaudières bois pour la mairie de Langouet, plaquettes pour le réseau de chaleur de Guipel et pour le collège de la Mezière. Étude de chaleur biogaz par la méthanisation des déchets (2 méthaniseurs privés accueillent déjà les déchets verts de la CC).

L'éolien de grande taille n'est pas possible, car le territoire est placé dans un couloir aérien, mais les études se poursuivent pour des éoliennes de plus petite taille.

Économies d'énergie

- Lotissements sociaux et nouveaux bâtiments publics à énergie positive (exemple : le siège de la CC) grâce au Conseil en Énergie Partagée (CEP) pour les communes s'appuyant sur l'expertise de l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat (ALEC) du pays de Rennes. La conception de ces locaux est étudiée de façon à ce que son coût ne soit pas ou peu supérieur à celui d'un bâtiment classique.
- Plateforme d'aide à la rénovation pour les propriétaires privés (ouverture en septembre 2015) avec l'aide de l'expertise de l'ALEC.
- Mise en place de groupes d'habitants volontaires en test sur les économies d'énergies (programme régional de « boucles locales d'énergie »).
- Réseau de chaleur à Guipel.
- Aide à l'implantation d'agriculteurs bio en liaison avec

« Prioriterre » (cinq sous le mandat 2008/2014, objectif de cinq sous le mandat actuel), appui au développement des circuits courts.

- Plan complet de déplacement communautaire favorisant les modes doux (pistes cyclables), avec l'acquisition, puis la location aux particuliers de 80 vélos électriques avec option d'achat (30€ par mois ou 250€ l'année, avec possibilité de prise en charge par l'employeur).
- Incitation au covoiturage (260 conducteurs en 2014) en liaison avec l'association « Covoiturage+ ». Cette association gère la plateforme de mise en relation *ehop-covoiturage.fr* et expérimente une plateforme solidaire. Cette plateforme facilite l'insertion professionnelle, favorise l'intermodalité (aménagement des parkings des gares), renforce les transports en commun et négocie avec les services du département, qui a la compétence pour améliorer la desserte du territoire par les lignes de bus.

Extension des puits de carbone, préservation de la biodiversité

- Politique active de reconstitution des haies (+ 80km sur le mandat, 100 agriculteurs concernés sur 150 exploitations présentes).
- Densification des nouvelles zones d'activités prévue au cahier des charges ainsi que des lotissements.
- Gestion des espaces verts favorable aux économies d'énergie, aux puits de carbone et à la biodiversité : éco-pâturage (entretien des grands espaces par des animaux) gestion différenciée (limitation des opérations d'entretien) et fauchage tardif pour les accotements des routes.

Cette politique volontariste de transition énergétique irrigue les autres politiques intercommunales et constitue de ce point de vue un véritable projet de territoire.

UN FONCTIONNEMENT INTERNE TRANSVERSAL

L'équipe d'ingénierie de l'intercommunalité est composée d'agents recrutés pour leur motivation en faveur du développement durable.

Au-delà des compétences propres à leur champ d'intervention, les agents sont recrutés aussi pour leur compréhension des enjeux du développement durable. Concrètement, une chargée de mission expérimentée est en charge de la conduite du changement et travaille en binôme avec les chargés de mission spécialisés (environnement, économie, service technique, service social) sur les projets. Si le management général est assuré au quotidien par le directeur des services, tous les chargés de mission sont appelés à argumenter leurs dossiers devant le bureau hebdomadaire du conseil communautaire.

L'absence d'intermédiaire hiérarchique leur permet ainsi de mieux interagir avec les instances politiques et de s'inscrire pleinement dans la stratégie globale fixée. Toutefois, les recrutements nouveaux liés aux extensions réglementaires de périmètre (instruction des permis de construire, contrôle des assainissements individuels, ...) vont probablement remettre en cause cette organisation horizontale en réseau. Ce modèle d'organisation entre élus et agents tend donc à plafonner et devrait être modifié dans les prochains mois (mise en place de directions thématiques).



© Val d'ille

Ainsi une nouvelle mini-crèche est équipée d'un poêle à bois, le cahier des charges de la nouvelle zone d'activités comprend une obligation de densification, une incitation à l'autonomie énergétique et la recherche de boucles d'économie circulaire.

L'intercommunalité participe au financement de logements très sociaux à énergie positive. Elle accorde des subventions aux associations sous réserve qu'elles décrivent leur contribution à la réduction des gaz à effet de serre (GES). L'incitation à la reconstruction des haies sensibilise les agriculteurs à des pratiques plus écologiques.

Ces éléments traduisent une action vigoureuse planifiée (une analyse des émissions de GES du territoire est faite avec les méthodes de l'ADEME) et coordonnée de transition énergétique qui emportait l'unanimité du conseil communautaire et est unanimement reconnue dans les milieux d'experts. Elle est confortée par une organisation transversale de l'équipe de la CC.

Une gouvernance intercommunale renouvelée

Les élections de 2014 ont abouti au départ du président élu en 2008 qui portait le projet. Quatre élus sur dix sont nouveaux au bureau de la CC. La dynamique communautaire est freinée du fait de circonstances nouvelles. Les préoccupations financières, la montée des votes pour le Front National entraînent une tentation de repli vers l'échelon communal de proximité et la satisfaction de besoins plus immédiats de la population. Les maires regardent la communauté de communes comme un financeur de leurs projets communaux et apparaissent alors moins enclins à des dynamiques collectives.

Le nouveau président de la CC, dans un contexte assez modifié suite aux dernières élections locales affirme toutefois la continuité du projet de territoire, en s'appuyant plus fortement sur la recherche de consensus. Cette posture peut aboutir à des délais de prise de décisions plus longs, voire à

brouiller un peu le contenu de celles-ci. Habités sous l'ancienne mandature à un portage politique fort et à une stratégie claire et très volontariste, les agents de la CC ressentent quelques difficultés à maintenir le rythme et l'intensité de la dynamique de transition énergétique sur l'ensemble du territoire de la CC.

D'autre part, certaines réalisations « phares », tel un projet de champ solaire, sont en suspens pour des questions juridiques et financières, ce qui peut fragiliser ou ralentir l'ensemble de la démarche.

Ainsi, le projet de « ferme solaire » qui vise à couvrir 7% des besoins énergétiques du territoire intercommunal, n'a pas encore vu le jour depuis quatre ans du fait de l'opposition du lobby agricole. Il a été bloqué à deux reprises par le préfet, pour des raisons de procédure. Il est donc souligné qu'après le bon démarrage du mandat 2008-2014, la réussite des engagements de transition énergétique requiert de redoubler d'efforts dans les investissements lourds.

C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles le vice-président en charge aujourd'hui de l'énergie se tourne vers le levier de l'épargne citoyenne. La CC est en effet adhérente au réseau breton « TARANIS » de financement citoyen des installations d'énergies renouvelables et a lancé une réflexion active sur ce sujet.

Un projet de territoire sans concertation ?

Le parti pris du précédent mandat de non-concertation et de non-communication concernant cette stratégie de transition, tablant sur l'exemplarité (« la preuve par l'exemple »), recherchant une démocratie « implicite » plutôt que participative, interroge le degré de son appropriation sur le terrain et la pérennité de cette stratégie.

En effet, la dynamique de transition a été, jusqu'à présent, presque totalement portée par l'intercommunalité et s'est appuyée sur l'implication forte de plusieurs communes du territoire. Mais, les habitants et le monde associatif sont en réalité relativement peu associés à cette dynamique.

Refaire du Pays de Rennes un espace de dialogue et de coopération ville-campagne ?

La Communauté de commune du Val d'Ille cohabite avec la Métropole de Rennes au sein du Pays de Rennes chargé de l'élaboration du SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale) sur l'intégralité de son territoire.

Le SCOT le plus récent ignore quasiment les enjeux énergétiques, ce qui a entraîné son adoption avec une inhabituelle faible majorité. Les élus du Val d'Ille sont partagés. Ils font le constat de la faiblesse de la coopération et du débat au sein du Pays, la métropole ayant une tendance soit à l'autarcie soit à l'hégémonie. Le CODESPAR n'intervient pas

beaucoup, focalisé sur l'action en direction des entreprises. De plus, les coopérations avec les autres CC voisines en dehors du Pays sont plutôt rares et se sont heurtées à des fins de non-recevoir (mutualisation de la plate-forme de rénovation). La CC du Val d'Ille, très en avance dans le champ énergétique, recherche ainsi plutôt l'échange avec des collectivités pionnières en Bretagne.

Une sourde méfiance s'est également installée au moment où l'agglomération de Rennes avait exprimé le souhait d'absorber le territoire des CC avoisinantes pour accéder au statut de métropole.

Certes, le changement de seuil démographique a, un temps, « remis au placard » cette hypothèse, mais deux communes du sud du Val d'Ille, les plus peuplées du territoire et dont les populations sont sans doute plus intégrées au bassin de vie rennais qu'au territoire « péri-rural » du Val d'Ille, se posent à nouveau la question de l'adhésion à la métropole...

Les élus du Val d'Ille ont toutefois repris l'espoir d'une meilleure coopération au sein du Pays avec la création récente de deux commissions du Pays, sur l'énergie et les mobilités, présidées par deux des leurs.

La coopération avec les lieux d'expertise, associations, organismes

La Bretagne est très équipée en associations et organismes soutenus par la région qui apportent une assistance aux collectivités locales en transition énergétique (notamment). Ont été cités plus haut : « l'ALEC », « Breizh Bocage », « AILES », « TARANIS », « e-hop covoiturage ».

Ces expertises ont été utilisées avec profit par la communauté de communes du Val d'Ille.

Vers une stratégie de développement de l'économie circulaire ?

L'image de la CC, à travers ses réalisations, a attiré des entreprises parties prenantes de la mutation (Biocoop, groupe de restauration Bru ? artisans spécialisés..). D'autre part, certains agriculteurs, regroupés en GEDA, ont proposé l'organisation d'un recyclage des pneus qu'ils utilisaient précédemment pour caler leurs bâches.

Ainsi, la CC nourrit l'espoir de constituer des clusters spécialisés dans ses zones d'activités et pourrait coupler cette démarche avec la mise en place d'une stratégie de développement de l'économie circulaire.

Transition énergétique et gouvernance, quelle interaction ?

On a vu la très forte relation entre la transversalité du fonctionnement interne de la CC et la transversalité de la politique de transition énergétique. De même le travail avec le réseau d'expertise est un trait fondamental de cette mise en mouvement.

En revanche, les relations entre les différents étages de collectivités semblent affectées d'une forte inertie, avec des tendances au repli défensif dans un contexte de fortes incertitudes liées à l'impact de la réforme territoriale.

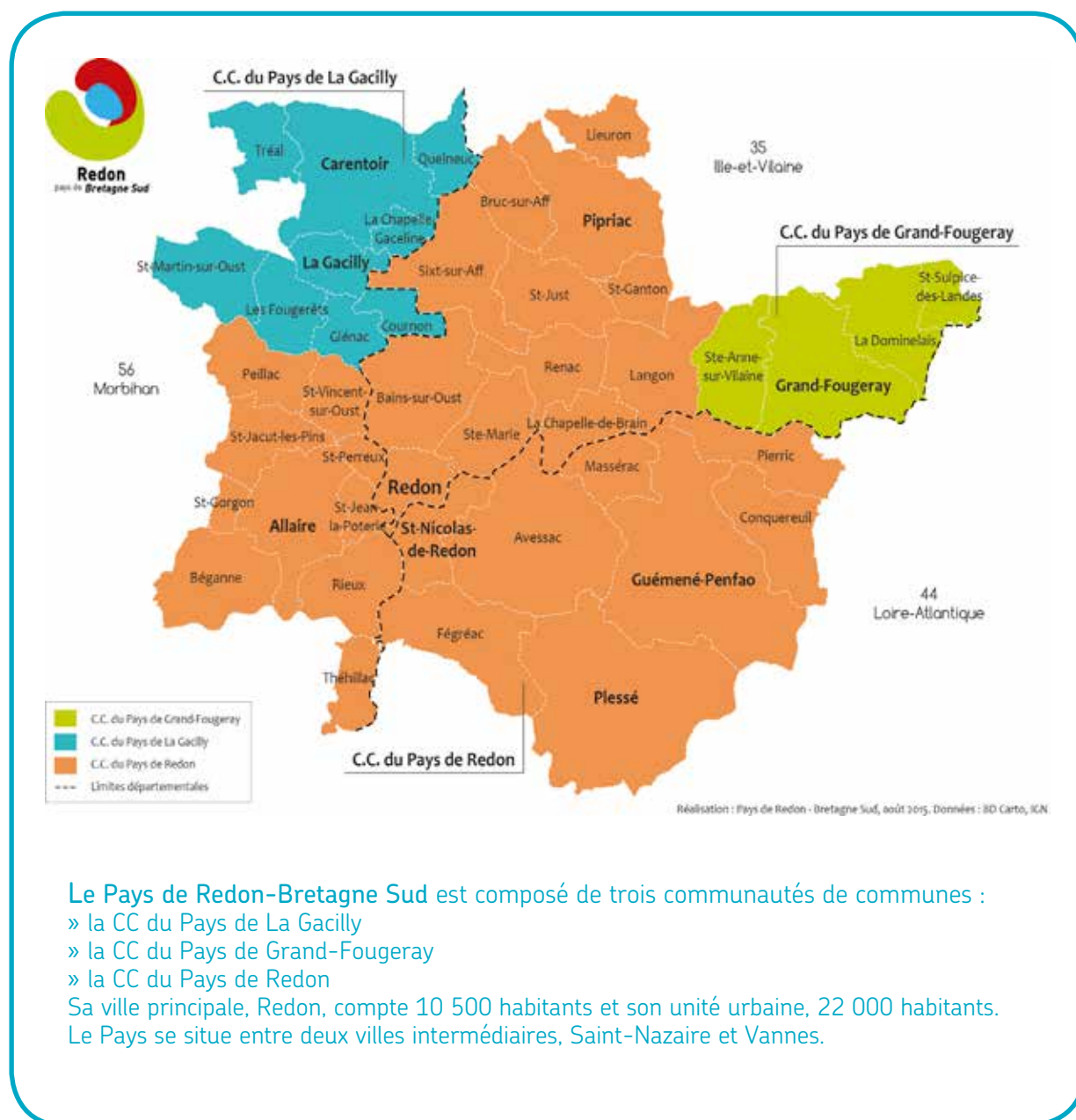
Catherine LAPIERRE,
Stéphane LOUKIANOFF
et Michèle PASTEUR
Entretiens réalisés en
juin 2015



VUES D'ENSEMBLE DU PAYS DE REDON-BRETAGNE SUD

Le Pays de Redon-Bretagne Sud

La réussite de la démarche de transition énergétique du Pays de Redon-Bretagne Sud repose en partie sur l'efficacité de l'ingénierie territoriale, basée sur la structuration en Pays, la synergie avec les élus et le monde associatif.



Le territoire

Le Pays de Redon-Bretagne Sud et sa ville-centre, Redon, sont situés au carrefour de trois départements et de deux régions. L'identité territoriale des habitants ne s'est pas construite en référence à ces limites peu porteuses de sens dans les vécus et les pratiques. La cohésion du Pays à sa création vient plutôt de sa cohérence socioculturelle et de son bassin de vie.

L'éclatement administratif est ménagé par la proximité institutionnelle et culturelle de la Loire-Atlantique avec la région Bretagne (convergences de projets et de politiques). Cette situation géographique apporte également une dynamique propre au Pays, qui n'est pas ressentie par les populations comme celle d'une terre de confins. Au contraire, elle est vécue comme un espace de rencontre et de passage, la

principale préoccupation étant de ne pas être ignorée par les quatre agglomérations (Rennes, Nantes, Saint-Nazaire et Vannes) qui polarisent ce territoire.

Le Pays peut être défini comme un territoire rural assez densément peuplé (84 000 hab., 63 hab./km²) et maillé par un réseau de petites villes et bourgs dont la principale, Redon, atteint 10 500 habitants et son unité urbaine, 22 000. Dans la typologie des campagnes de 2012, il émerge à la fois sur les catégories des campagnes périurbaines et des campagnes agricoles et industrielles.

Le Pays est situé entre trois grandes agglomérations : deux métropoles, Nantes et Rennes, et deux villes intermédiaires, Saint-Nazaire et Vannes. Les liens, notamment en matière de mobilité professionnelle, sont importants avec la région de Saint-Nazaire, la plus proche en distance-temps.

Un dynamisme trompeur

Le Pays a connu au début des années 2000 une phase d'attractivité forte en matière d'économie résidentielle (+14 % de population en dix ans) notamment dans la périphérie rennaise. Elle s'est traduite par un rythme soutenu des constructions neuves jusqu'en 2010. Ce phénomène s'est tassé depuis quelques années, retrouvant un rythme conforme à sa croissance naturelle.

Ce dynamisme est cependant en partie trompeur. Le revenu par habitant est en effet un des plus faibles de Bretagne, le taux de scolarisation des 19-24 ans à 39 % est très inférieur aux départements du Morbihan, de l'Ille-et-Vilaine et de Loire-Atlantique (56 %) mais l'enseignement professionnel et supérieur (masters), en lien avec le rôle du secteur industriel dans ce territoire, connaît un essor important. L'économie est marquée par la présence encore forte du secteur industriel qui regroupe 26 % des emplois salariés (contre 16 % en moyenne sur les trois départements du Pays). Ce secteur est en mutation. Principalement déployé dans les filières de la sous-traitance automobile, de la cosmétique et de l'aéronautique, il connaît à la fois des restructurations et un processus de réindustrialisation. Le territoire vit ainsi une autre transition, « post »-industrielle, visible notamment dans le glissement de contenu des axes stratégiques entre les deux chartes (2006 et 2014).

Un Pays ancien

Le Pays est assez ancien (1969) et a déjà produit trois chartes (en 2001, 2006 et 2014). Cependant dans le contexte de la réforme des intercommunalités, le territoire a connu une double recomposition. Il est passé de 5 à 3 Communautés de communes (CC) ; une CC est par ailleurs sortie du Pays (au Nord, Maure de Bretagne, la plus



©PAYS DE REDON

proche de Rennes) rejointe par quelques communes de l'ancienne CC de Pipriac dont le reste a fusionné avec celle de Redon. Le Pays a ainsi perdu 10 000 habitants et douze communes. Le territoire se retrouve aujourd'hui marqué par un certain « déséquilibre » en termes de maillage intercommunal : la CC de Redon occupe la majeure partie du Pays et rassemble 80 % de sa population, exerçant de fait un leadership politique, économique et symbolique.

Rôle du tissu associatif et soutien des élus

Le rôle du tissu associatif, traditionnellement dynamique en Bretagne, est précieux pour ce territoire. D'une part le conseil de développement du Pays, qui rassemble 70 membres, en est en partie nourri ; les liens entre le secteur associatif et les élus, mais également avec les techniciens de l'ingénierie territoriale, sont nombreux, comme le montrent les trajectoires individuelles. D'autre part le Pays de Redon

s'inscrit dans un contexte régional particulier, celui de la Bretagne dont les élus ont fait le choix d'une politique de soutien appuyé à la démarche Pays. L'ensemble du territoire breton est ainsi organisé et structuré en vingt-et-un Pays. Ce maillage a des implications car il a permis une systématisation et le suivi de certains dispositifs d'accompagnement, par exemple dans le domaine de l'environnement, avec des initiatives dans le secteur de l'habitat et de la lutte contre la précarité énergétique.

Vers une politique locale de la transition énergétique ?

Deux catalyseurs ont favorisé l'émergence d'une démarche de transition énergétique dans ce territoire. Le premier est la sensibilité environnementaliste d'une partie significative de la population, qui se manifeste dans les initiatives du monde associatif, comme l'émergence de l'association Éoliennes en Pays

de Vilaine. Par ailleurs, le rôle du directeur du Pays a été structurant dans la durée, par la continuité qu'il a assurée au pilotage du territoire pendant quinze ans. Il a ainsi peu à peu sensibilisé les élus à deux problèmes : les dépenses de mobilité très importantes des habitants et l'ancienneté d'une grande partie du parc de logements (90 % est constitué par de l'habitat individuel) et sa faible efficacité sur le plan thermique.

Première expérimentation PCET

L'élément déclencheur a été l'opportunité de candidater en 2007 à une expérimentation Plan Climat Énergie Territorial (PCET), démarche fondée à l'époque sur le volontariat et qui demeurait rare dans les espaces ruraux. Outre le diagnostic qui a permis un état des lieux et l'engagement d'une réflexion de fond, le PCET a permis de prolonger le SCOT alors en phase de validation : cela correspondait à une attente des élus qui souhaitaient pouvoir se projeter dans des actions concrètes. Le PCET « apporte » ainsi des outils et le territoire gagne ses premiers supports en personnel d'animation et d'accompagnement dans le domaine de l'énergie et de l'écologie territoriale (Espace Info Énergie grâce au soutien de l'ADEME et de la Région, Conseil en énergie partagé). Il pose les premiers éléments d'une ingénierie qui va peu à peu se renforcer.

Soutien du conseil de développement et concertation

Le PCET est également l'occasion d'engager une démarche de sensibilisation du grand public. Sans être spectaculaire par son ampleur et ses méthodes, elle permet de communiquer avec le relais de la société civile que constitue notamment le conseil de développement. En revanche, la concertation menée, sans obligation légale, avec les collectivités, a permis de définir les orientations du plan d'action, déclinées sur la base du volontariat. L'élaboration de cahiers d'engagement amène à valider un



programme d'actions en 2012. Deux chantiers principaux sont lancés et investis par les collectivités : celui de la rénovation énergétique des bâtiments et, plus modestement, celui des mobilités. Ces choix thématiques répondent à l'attente des élus d'avoir une prise concrète sur les actions. La production d'ENR quant à elle, bien qu'identifiée dans le PCET comme un secteur de mobilisation possible, a suivi son propre cours, prise en charge par les mouvements militants citoyens (éoliennes) et l'action privée (méthanisation).

Rénovation énergétique et mobilités

À l'échelle des collectivités, la transition énergétique « en actes » dans le territoire s'incarne donc à travers ces deux registres. La rénovation des bâtiments est principalement orientée vers l'aide à l'isolation avec la mise en place d'un Espace info énergie pour l'aide à la rénovation des logements de particuliers, la sensibilisation publique avec les associations. Le soutien financier de la région Bretagne et de l'Ademe a été décisif pour assurer cette ingénierie d'accompagnement dont l'utilité se révèle dans la durée. La démarche est d'amener les particuliers, au-delà des aspects budgétaires et des effets d'opportunité, à réfléchir sur des évolutions de pratiques ou de travaux à plus long terme.

Prise de conscience des collectivités

Côté collectivités, le Conseil en énergie partagée (CEP) a permis à de nombreuses communes de réaliser à quel point la qualité médiocre de leur parc locatif et de leurs locaux engendrait de fortes dépenses énergétiques. Le CEP a amené un regard critique sur le sujet et propose aux communes un accompagnement sur trois ans (comptabilité énergétique, optimisation du parc, diagnostic des bâtiments publics et des projets dans le cadre d'une AMO). Vingt-six communes sont aujourd'hui adhérentes au dispositif, soit la moitié du Pays.

UNE INGÉNIERIE TERRITORIALE À DEUX TÊTES

Le territoire est doté d'une ingénierie territoriale à deux têtes, rassemblée dans une maison commune. Le GIP du pays « Redon pays de Bretagne Sud », créé en 1998, s'est peu à peu doté d'une équipe. La maison de l'emploi, issue de la Loi Borloo de 2003 (MEDEFI), créée en 2006 à l'initiative du Pays, vient renforcer le volet économique de sa stratégie.

La plupart des structures professionnelles impliquées dans le développement territorial sont depuis peu rassemblées dans un même lieu : un bâtiment de construction récente. Cette proximité géographique souhaitée par tous les techniciens facilite grandement les collaborations professionnelles au sein du premier cercle d'ingénierie (GIP/MEDEFI) mais aussi les relations avec les partenaires clefs en matière de portage de projet et d'accompagnement notamment Pôle Emploi, l'antenne de la chambre des métiers, le conseil de développement ou encore la CADES (premier pôle de développement de l'ESS en Bretagne créée en 1998) ainsi que des réseaux de sensibilisation à l'écologie territoriale comme le Réseau Bruded.

C'est une belle image de la transversalité du développement durable, qui permet également de structurer une équipe « tournante » de techniciens, en facilitant les relais de postes d'une structure à l'autre, ce qui garantit une continuité du travail.

La question des mobilités, articulée à la question énergétique (de par l'intensité des pratiques) a peu à peu émergé depuis quatre ans grâce au travail de sensibilisation des techniciens auprès des élus. Le recrutement d'un personnel dédié a permis de structurer progressivement un travail de fond, notamment sur les mobilités de proximité et alternantes.

Problématique des mobilités

Cette problématique est aussi celle de la précarité et donc des freins à l'emploi. Cependant comme dans la plupart des espaces ruraux, il s'avère difficile de concrétiser des mesures : l'essentiel des déplacements sont individuels, dilués, et l'offre de transports en commun réduite du fait des coûts. L'orientation choisie a été de partir des besoins quotidiens des habitants et de proposer de raisonner les actions possibles à partir de trois objectifs : se déplacer moins, se déplacer moins loin, ne pas se déplacer. L'éclatement administratif se révèle ici un handicap : en matière de structuration de l'offre de

transports en commun (raisonnée et organisée par département, le territoire est ainsi très inégalement desservi par les lignes d'autocar) ; mais c'est également le cas pour le covoiturage (imbrication de différentes plateformes sur des parties du territoire). La réalisation d'une carte qui condense à l'échelle du Pays l'offre de transports a déjà pris deux ans ! Certaines expériences, comme le stop de proximité, se sont révélées assez décevantes, notamment en raison de la méthode employée, trop verticale, qui s'est révélée inadaptée à une pratique très empirique et souple.

D'autres initiatives, en lien avec la limitation des déplacements, ont permis la mise en place d'espaces de coworking en partenariat avec différents types de structures accueillant du public, y compris le montage de cette expérience avec des privés (cafetier). Sur d'autres aspects des mobilités, des travaux d'étude sont également menés avec des partenaires extérieurs : sur l'électromobilité (implantation de bornes) et avec la SNCF sur un

projet de nœud multimodal et la desserte de Redon en TGV pour les déplacements nationaux et en TER pour les déplacements régionaux et interrégionaux.

Portage des actions et mode d'organisation du jeu d'acteurs

Le système d'acteurs en lien avec la transition énergétique repose sur l'efficacité de l'ingénierie

territoriale aujourd'hui en place, incarnée par la capacité du territoire à pouvoir mobiliser différentes gammes d'outils nourrissant ces thématiques, régionaux, nationaux et même des programmes européens (Interreg IVb sur les mobilités ou Leader sur les enjeux énergétiques dans l'habitat et les mobilités durables).

Synergies avec le monde associatif
Une grande partie des réalisations

sur la transition énergétique tient par ailleurs aux synergies existantes entre cette ingénierie des collectivités (surtout à l'échelle Pays) et le monde associatif. La proximité interpersonnelle entre certains techniciens et le monde associatif a facilité cette interconnaissance et permis des habitudes de travail conjointes, voire d'effectuer des passages de témoin. Le dynamisme du monde associatif passe par les réseaux d'éducation à l'environnement (le réseau Bruded, un CPIE est également implanté sur le territoire). Il s'incarne également dans la capacité de mobilisation forte des simples particuliers autour de projets innovants sur l'environnement. Ce dynamisme a permis de structurer des compétences et la crédibilité de structures associatives auprès de partenaires locaux comme extérieurs.

Un projet exemplaire

L'un des exemples les plus aboutis de ces trajectoires associatives volontaristes est la démarche engagée par l'association « Éoliennes en pays de Vilaine » qui mène depuis 2003 des projets de réalisation de parcs éoliens d'initiative citoyenne. Ce projet a dû faire face à de nombreux obstacles institutionnels et culturels, mais il a permis, outre la réalisation des premiers parcs à financement citoyen en France, un essaimage auprès d'autres structures et a donc généré une capacité d'exportation des compétences acquises (réseau TARANIS en Bretagne, bureau d'étude « Site à Watts » pour l'accompagnement d'autres sites d'éolien participatif en France).

Dans ce jeu territorial, les élus apparaissent de prime abord un peu effacés, « surfant sur la vague ». Cette retenue n'est pas perçue par les techniciens comme de la résistance aux orientations données mais comme une forme de pragmatisme : réticents à des investissements qui, en période d'incertitude

LES PARCS ÉOLIENS CITOYENS

Les parcs éoliens gérés par, pour et avec les habitants du territoire constituent des actions exemplaires, mises en place par différents acteurs du territoire.

L'association Éoliennes en pays de Vilaine, initiatrice et pilote du projet, a été créée en 2003. Elle a sensibilisé la population par des réunions « Tupperwatts » qui permettent une adhésion au projet de construction de parcs d'éoliennes par financement solidaire. Elle a prospecté des lieux d'implantation, réalisé les premières études et mené une action de sensibilisation en faveur de la sobriété énergétique. Elle a ainsi initié un véritable laboratoire territorial.

La SARL Site à Watts a développé le projet. Créée en 2007, elle a poursuivi les études de faisabilité et déposé les permis de construire, grâce à un premier financement citoyen et l'apport minoritaire d'institutions. Elle est propriétaire de deux permis de construire pour deux parcs de quatre éoliennes, sur le site de Béganne et à Séverac. Elle accompagne d'autres projets citoyens de production d'énergie renouvelable en France, notamment ceux du réseau TARANIS en Bretagne.

La SAS Begawatts, créée en 2010, construit et exploite depuis un an le premier parc éolien à Béganne. Son conseil d'administration comprend 4 collègues : les fondateurs, les clubs d'investisseurs, les collectivités, les institutionnels. Le pacte d'actionnaires prévoit un homme = une voix. Le financement du parc de Béganne repose sur des clubs d'investisseurs pour 1400 K€, des membres fondateurs pour 450 K€, « Energie partagée investissement » pour 500 K€, SAS Eilan (région Bretagne) pour 300 K€ et enfin des acteurs de l'ESS pour 50 K€.

Cet apport initial de 2,7 M€ a permis d'obtenir des fonds auprès de banques commerciales pour atteindre le budget de 11,5 M€. Le parc de Séverac est en cours de construction avec 70 % de financement citoyen. Les retombées économiques du parc de Béganne sont de 80 K€ annuels de taxe IFRER pour les collectivités locales. Il produit de l'électricité pour 18 000 personnes hors chauffage.

« Les leçons de cette action sont que les citoyens ne sont pas que des consommateurs, ils peuvent être acteurs. Le pari de l'intelligence collective pour maîtriser la technique réussit ; le financement citoyen peut être un relai pour les finances publiques territoriales. »



© PAYS DE REDON

budgetaire et de recomposition territoriale, pourraient peser sur la fiscalité locale, ils sont soucieux de favoriser d'abord des réalisations concrètes. Cette prudence a pu s'avérer parfois pénalisante pour le territoire, amenant à ne pas saisir certaines opportunités d'accompagnement financier comme par exemple sur la mise en place des réseaux de chaleur. Elle traduit également l'absence d'un leader visionnaire ou stratège qui s'emparerait de la question de la « transition énergétique » pour construire un projet politique. L'absence de sensibilité politique chez les élus amène donc l'équipe du GIP à privilégier des projets concrets et à montrer aux élus qu'il existe des possibilités d'agir sur cette thématique, sans que cela coûte beaucoup et que cela permet même des économies. Il faut se saisir des opportunités d'appui, notamment de l'ADEME et de la Région, mener un travail continu d'acculturation et de pédagogie auprès des élus, en illustrant par des réalisations concrètes les thématiques comme la mobilité.

En revanche à une échelle infra, le rôle des élus apparaît bien plus présent et actif, dans leurs territoires d'ancrage respectifs. Certains élus locaux ont ainsi investi des problématiques environnementales depuis longtemps. C'est notamment le cas de la CC de La Gacilly, en lien avec les initiatives menées par le groupe Yves Rocher (Jacques Rocher est maire de La Gacilly)

dont les usines sont implantées sur le territoire et intègrent plusieurs innovations sur l'électromobilité, le chauffage en réseau, etc. Cela a amené la communauté de communes à se lancer récemment dans une démarche TEPOS. C'est aussi le cas de communes comme Béganne et Séverac qui accompagnent la réalisation de parcs éoliens citoyens.

Points de réflexion en matière de modalités d'organisation et de coordination

Atouts

- Le fil rouge construit dans la durée par l'équipe d'ingénierie territoriale bi-structures, dont le pragmatisme a permis de consolider ses compétences et un travail de fond d'acculturation avec les élus mais aussi les partenaires extérieurs (associations, prestataires privés, groupes).
- Le souci des techniciens territoriaux de structurer des réseaux qui ancrent des professionnels de secteur à une démarche d'amélioration environnementale: ex sur la rénovation de l'habitat.
- La présence et/ou la constitution dans le territoire d'organisations militantes éducatrices, c'est-à-dire structurées autour de la réalisation de projets. Ces initiatives favorisent l'endoformation dans des domaines très variés.

- Le lien entre transition énergétique et économie locale, notamment à travers l'importance prise par l'ESS (14% des emplois) apparaît porteur. La nouvelle charte du territoire 2014-2020 et le tout récent PADD de la version 2 du SCOT mobilisent d'ailleurs l'argument d'un développement durable support de développement local.

Freins - Incertitudes

- Absence de certaines compétences clefs à l'échelle du Pays (transports).
- Place à donner aux structures militantes dans le débat territorial.
- Relations à construire avec les métropoles voisines où un tiers des actifs du pays travaillent. Des solidarités à l'échelle de bassins d'emploi permettraient de dégager plus de moyens financiers aux transitions souhaitables.
- Handicap d'un habitat dispersé au regard de la transition énergétique (dépense énergétique des logements et multiplication des déplacements).
- Manque d'un dispositif d'évaluation de l'impact des actions engagées à travers le PCET.

Catherine LAPIERRE
et Johan MILIAN
Entretiens réalisés
en avril 2015



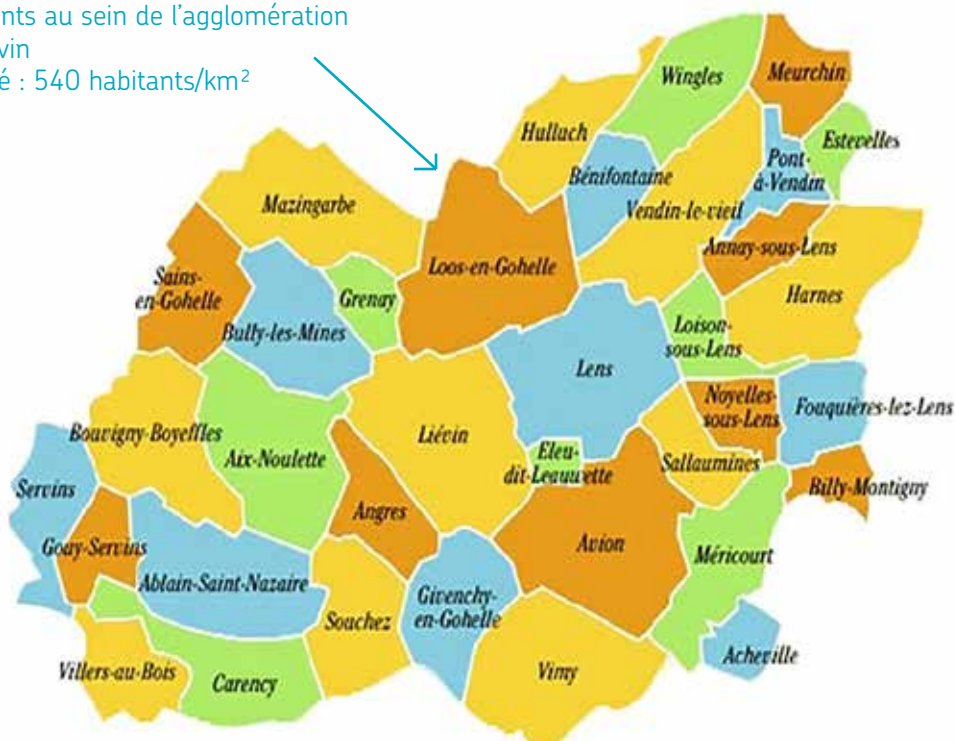
VUE D'ENSEMBLE DE LOOS-EN-GOHELLE

Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin

Sur le territoire de Loos-en-Gohelle, la transition écologique est un projet partagé. Elle est orchestrée par le maire qui donne le sens et qui mobilise. Au cœur du moteur se trouvent la participation habitante, de fortes coopérations et une certaine idée de l'amélioration continue.

LA COMMUNE DE LOOS-EN-GOHELLE (62)

- » 6714 habitants au sein de l'agglomération de Lens-Liévin
- » Forte densité : 540 habitants/km²



L'AGGLOMÉRATION LENS-LIÉVIN (COMMUNOPAULE)

- » 36 communes
- » 244 561 habitants en 2010
- » Deux centres urbains, Lens et Liévin (respectivement 32 663 et 31 580 habitants)
- » Des communes rurales, situées principalement au sud-ouest de la Communauté d'Agglomération

Une situation au cœur du bassin minier

Loos-en-Gohelle est une petite ville de 6714 habitants selon l'INSEE au sein de l'agglomération de Lens-Liévin, nommée Communauté, composée pour sa part de 36 communes et de 244 561 habitants en 2010.

Le territoire de l'agglomération est caractérisé par deux centres urbains, Lens et Liévin (respectivement 32 663 habitants et 31 580), mais également de communes rurales, situées principalement au sud-ouest de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin (CALL), sur les collines de l'Artois. Il s'inscrit dans une région marquée par une forte concentration urbaine de plusieurs millions d'habitants (proximité de Lille, Arras, Douai, Béthune,...). Malgré cette concentration, l'intercommunalité a perdu de la population à chaque recensement depuis 1982

(254 282 puis 251 585 en 1990, 250 180 en 1999). Marqué par un taux de chômage en évolution depuis 2007, passant de 14,7 % à 15,8 % en 2011 (nettement supérieur à celui de la région 12,6 % en 2011 et du pays 9,2 % en 2011), le territoire semble être en perte de vitesse et la question de son attractivité se pose.

Le taux de chômage de Loos-en-Gohelle, en constante progression depuis 1975, a, quant à lui, baissé de 15,6 % entre 1999 et 2004 pour augmenter de nouveau ensuite, lié notamment aux effets de la crise.

Enfin, la part des ménages fiscaux non imposés en 2001 est de 51,9 %, ce qui est également inférieur à la moyenne de la Communauté (56,3 %). On recensait en outre en 1999, 25 % de personnes sans diplôme et 2,8 % de personnes ayant un bac +3 ou plus. Deux chiffres inférieurs à ceux de la Communauté d'Agglomération

de Lens-Liévin (28,6 % et 3,2 % pour la CALL).

Avec une densité forte (540 habitants/km²), la ville est également caractérisée par une richesse associative (plus de 100 associations présentes sur le territoire communal), une dynamique des commerces de proximité (une vingtaine) et par son engagement dans l'éco-rénovation de l'habitat (82 logements éco-construits depuis 1997 et 709 logements en projets).

Gouvernance et participation : le poids du passé

Loos-en-Gohelle présente toutes les caractéristiques du bastion ouvrier. Durant trois siècles, c'est la mine, le charbon et la sueur qui rythment les vies et les relations. C'est aussi la mine qui modèle le territoire. Fruit d'un paternalisme classique, le territoire de la ville et de ses alentours est fortement marqué par cette activité industrielle centrale. Autant qu'elle modelait les corps et les modes de vie, elle modèle l'espace, y compris souterrain.

C'est ce souterrain qui a son importance car il fut un temps où la préoccupation était de parfaire sa technique pour creuser toujours plus loin, toujours plus profond sans se soucier de son mode de vie au-dessus de ce puits géant.

Ainsi, les modélisations de l'habitat ouvrier, encadrant physiquement l'activité économique, se sont faites pour permettre à la main-d'œuvre d'être disponible rapidement. En somme, une vie ambivalente entre souffrance et bonheur construisait une vision d'adoration et de rejet vis-à-vis de son objet de travail. Mais surtout, ce mode de vie a construit durablement, dans les têtes, la nécessité et la force de l'action collective.

Le mode de vie ouvrier est en



quelque sorte le point de départ de la conception de la transition portée par le territoire pour deux raisons principales :

- transition autour de l'habitat qu'il devient nécessaire de reconstruire, reconvertir, colmater, renforcer pour répondre à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux majeurs.
- transition pour retrouver une force du collectif, jadis existant, qui, dans une société contemporaine personnalisante, conduit les individus à considérer que le malheur est public et le bonheur privé.

Une vision politique

C'est sur cette conviction que le maire de Loos-en-Gohelle a bâti sa vision politique pour l'élargir à un projet global pour son territoire.

Autour de la conviction forte et structurante qu'il est nécessaire de partir de ce qui constitue l'identité du territoire pour engager les projets de demain, une expérience mérite que l'on s'y attarde. C'est effectivement sur les vestiges du passé que la symbolique de la reconversion s'illustre avec la base 11-19.

Les acteurs économiques, mis en synergie sur le territoire, créent des modes de faire qui postulent à la définition de nouvelles formes de développement économique.

Les acteurs, qu'ils soient élus ou techniciens, font cette hypothèse partagée sur d'autres territoires que le modèle classique, puis néoclassique de fonctionnement économique a montré ses limites.

Ceci étant exacerbé par la crise financière de 2007. Autour de l'économie collaborative, mais aussi des actions « coopétitives », la forme d'économie prônée permet autant aux citoyens qu'aux entreprises de trouver des formes de réponse à la crise économique, en obtenant des services à moindre coût pour les premiers et des débouchés et des renforcements de compétences pour les seconds.

Ce sont ces différentes petites expériences mises bout à bout qui font la démonstration de l'efficacité du développement local sur un territoire, tout en renforçant l'idée que l'on ne peut pas aussi simplement renverser un modèle pour en substituer un autre. C'est bien en s'appuyant sur ce qui constitue les manières de voir, de penser et d'agir ancrées sur un territoire que l'on peut, progressivement, nouer les fils qui composeront la nouvelle image de celui-ci.

Changer le modèle de gouvernance et progresser en continu

Évidemment, un modèle en transition ne se construit pas en accéléré. Autant qu'il puise dans des racines, il avance pas à pas, tâtonne, expérimente, stagne, recule parfois. C'est une construction qui n'est pas complètement stabilisée. Elle forge son modèle et ses convictions par l'expérience. Et chaque expérience, qu'elle soit réussie ou en échec, doit être consignée. Toute cette matière donne lieu à réflexion parfois accompagnée par une personne ressource.

L'EXPÉRIENCE 11-19

La base 11-19 est un bel exemple de reconversion physique et symbolique d'une friche industrielle.

Haut-lieu de la diversité économique après la mono-activité, haut-lieu d'un développement durable après de longues décennies à avoir fait souffrir la terre, la base 11-19 est composée de nombreux acteurs économiques, associatifs, culturels (représentant plus de 100 emplois), qui convergent vers cette idée que l'on peut utiliser le passé pour en faire une ressource multiréférencée.

C'est, d'un côté, le CPIE (Centre Permanent d'Initiation à l'Environnement) qui, par ses nombreuses actions autour de la découverte et valorisation des paysages, vient faire la démonstration que des ressources en biodiversité en matière de faune et de flore subsistent, voire se développent sur les terriils.

D'un autre, une structure telle que le CD2E (Création Développement Eco-Entreprises), s'appuyant sur le chantier gigantesque de la réhabilitation de l'habitat ouvrier, agit à double niveau :

- dans le domaine de l'innovation technologique autour de l'éco-conception,
- dans le développement de l'intelligence économique en favorisant la réflexion sur l'économie collaborative, entre autres.

C'est aussi un centre de ressources régional de développement durable, le CERDD, qui a comme vocation de montrer, par ses productions, l'inépuisable matière à projets et à actions que constitue la dynamique de développement durable prise dans son acception large.

11-19, c'est également de l'économie et de la culture avec une pépinière d'entreprises et une scène nationale, démontrant ainsi qu'une friche industrielle peut trouver là une seconde naissance.

Partant du principe qu'un projet est d'autant plus efficace qu'il est largement porté et qu'il associe les personnes qu'il concerne, le grand projet de transition écologique bouscule les habitudes en matière de gouvernance. Et le maire ose remettre en cause « la manière de travailler » et la « manière de décider » dite classique.

Passer de l'impact individuel à la force du collectif

Mais l'expérience qui nous est montrée là repose sur ce que nous pouvons nommer dans le champ du développement local, le leader charismatique. En effet, le Maire de Loos-en-Gohelle, successeur de son propre père, est particulièrement ancré historiquement sur son territoire.

Il a pu, dans un premier temps, surfer sur la notoriété et les actions conduites par son père. Mais en se démarquant et en amplifiant l'action, notamment avec le plan d'occupation des sols participatif puis en reprenant et réussissant le dossier de la reconnaissance à l'UNESCO des terrils, il a su construire sa propre place.

Le Maire est celui qui incarne, qui emmène, qui mobilise. Cela motive, comme cela peut agacer. Soucieux de ne pas se placer au sommet d'une pyramide et de ne pas décourager la prise de responsabilité des autres élus, le maire a impulsé tout un processus de réflexion et de formation sur la coopération et sur l'organisation.

Le travail par projet avec des responsabilités d'impulsion et de coordination est mis en avant. Les élus sont ainsi encouragés à progresser. Ainsi s'alimente la dynamique participative de façon endogène et exogène.

La nécessité de transmettre

Mais la limite à l'exercice demeure la transmission. La dynamique pourra-elle subsister lorsque le leader n'est plus aux responsabilités ?

Conscient de cette limite, le premier édile a donc fait ce choix de traduire en récit l'action collective communale (au travers d'un site Wikipédia interne très fourni) et d'écrire la pensée et la méthode pour alimenter la réflexion et pour transmettre. Reste à trouver en général, dans le processus de transition, celui ou celle qui portera la suite.

Par ailleurs, et souvent dans ce type de configuration, il est nécessaire pour l'élu (ou les élus) de trouver de bons relais au plan technique pour mettre en musique la pensée. C'est ainsi que la méthode de management est également imaginée en complémentarité.

La commune, de taille relativement modeste, possède tout de même sept cadres en charge de la mise en œuvre de la démarche. La conception est centrée sur l'ingénierie qui permet de réfléchir à la meilleure façon de mettre en mouvement la transition.

Un système de management par la coopération

Et pour réussir au mieux cette transition, les cadres sont chargés d'une mission centrale peu commune dans les collectivités locales. En effet, alors que souvent l'action publique est pensée en termes de faisabilité technique, économique, juridique... la conception est ici centrée autour du bien-être au travail.

On ne peut imaginer réussir la transition si les agents ne sont pas inscrits dans les meilleures



CC BY-SA 2.0



CC BY-SA 2.0

conditions. Ainsi, les phases de réalisation d'un projet sont pensées et évaluées à chaque étape du montage.

La notion de régulation et d'échanges autour des systèmes de contraintes de chaque acteur du projet est mise au centre du processus, en lien avec un conseil scientifique.

À travers l'approche de « l'activité déontique » qui consiste à la fois, à mettre des mots sur le travail et à convenir de règles sur le travail que l'on réalise. Le processus se déroule, dans sa première phase, par des rencontres entre groupes de pairs, des réunions de cadres sans les dirigeants, des rencontres avec les élus, les cadres intermédiaires, ou encore des entretiens individuels.

Être à l'écoute de chacun, se pencher sur ses difficultés, ses réussites, le laisser exposer les projets sur lesquels il travaille quotidiennement lors de différentes réunions favorise la reconnaissance et, *in fine*, le bien-être au travail. Bien-être dont il est mesuré, par de nombreuses études, qu'il est au cœur de l'efficacité des actions.

La participation habitante : socle de la transition ?

Mais pour construire ce nouveau modèle, le postulat est qu'il est

nécessaire de repartir du collectif, inscrit dans les « gènes » des habitants du territoire pour trouver ensemble les solutions.

La municipalité tente d'inscrire les différents projets portés à son échelle, dans une dynamique participative. Tout est considéré sous l'angle de la participation. Toute occasion est bonne pour associer les habitants et la distinction est largement faite entre la notion de démocratie participative jugée abstraite et le concept utilisé dans la commune de « participation habitante ».

Ce concept est en effet largement tourné vers l'action. Les habitants sont invités à proposer des actions et à mettre la main à la pâte avec le principe qualifié de « fifty-fifty » (vous proposez, la commune vous aide et vous réalisez avec elle).

C'est ainsi que des squares et jardins sont dessinés avec les habitants qui contribuent aux travaux et à l'entretien, ou c'est ainsi que les jeunes ont conçu leur skatepark, se sont associés à la concertation avec les riverains ; la participation se prolonge jusque dans la gestion avec l'expérience d'ALM (Association Loos Musique). Initialement de nombreux jeunes musiciens répétaient sans pour autant qu'il existe un lieu pour cela.

Ils ont été associés à un projet de bâtiment, et aujourd'hui ils gèrent

bâtiment et matériel. La commune part de la réalité des pratiques habitantes pour responsabiliser ensuite..... Les élus coordinateurs travaillent selon ces principes pour tous leurs projets de même que les techniciens, et en leur sein un directeur de service dédié à la participation aide sur le plan de la méthode.

Les trois cercles de la participation

Selon lui, on distingue trois cercles de participation : au centre, un noyau de cent personnes environ qui participe très facilement et qui peut être associé à la réflexion et à des projets complexes. Il faut les mobiliser avec mesure pour ne pas les démotiver et donner un cadre clair à leur fonction. En deuxième cercle, on trouve les personnes qui s'associent facilement à des projets qui les concernent directement (cadre de vie, habitat, aménagement urbain, circulations douces, équipement de proximité, enfance, sports, culture, loisirs, champs des associations diverses...).

Il faut multiplier les propositions de participation et être réceptif à leurs sollicitations (avec le principe fifty-fifty).

Enfin, en troisième cercle, on trouve pratiquement toute la population. Elle se rassemble de manière massive et solidaire, prolongeant là la culture minière, sur les fêtes et événements.



L'expérience de Loos repose sur une vision politique forte qui essaie d'entrevoir un autre modèle de développement, qui se résume par le schéma ci-dessus.

Il faut alors savoir les programmer et les concevoir (ou accepter les propositions des habitants comme cette fameuse écharpe des terrils qui a permis de symboliquement chérir ce patrimoine avec une gigantesque chaîne humaine portant des carrés de laine multicolores tricotés par toute la population et reliés entre eux).

La vision très pragmatique de la participation, couplée à de véritables savoir-faire d'animation issus d'une démarche d'apprentissage continue dans laquelle « on progresse pas à pas » et dans laquelle « les erreurs et échecs sont l'occasion d'apprendre », permet à la commune de tenir ce principe sur la durée et d'en faire un levier pour la transition écologique, qui passe par les habitants.

« Tous ne perçoivent pas d'où nous sommes partis et vers quel modèle nous allons, mais ils perçoivent les petits pas d'une démarche qui nous mène collectivement vers une vie plus solidaire et plus en harmonie avec notre environnement ».

L'agglomération de Lens-Liévin : de forts potentiels dans le champ du développement durable

Tout comme Loos-en-Gohelle, l'agglomération constitue un

« écosystème » de taille plus importante, avec son espace à la fois urbain et rural, ses acteurs, ses problématiques et ses leviers de développements. Les problématiques déjà évoquées pour Loos-en-Gohelle sont largement partagées par l'ensemble de l'agglomération, fortement marquée par l'arrêt (somme toute relativement récent), des mines.

La problématique est à la fois sociale, économique et environnementale. Le taux de chômage est d'environ 18 % et de 41 % pour les jeunes. Les indicateurs de santé sont parmi les pires de France, les entreprises emploient peu de personnel peu qualifié et hormis la Française de Mécanique, filiale de Peugeot, dont l'effectif est en diminution régulière, il s'agit de petites entreprises qui recrutent peu.

Sur le plan du cadre de vie et de l'environnement, les communes et la communauté d'agglomération ont paré au plus urgent. Elles ont beaucoup amélioré le paysage urbain et se projettent vers l'idée d'une ville nature, valorisant les nombreux parcs et jardins et dotée de circulations douces.

En plus de la gestion des équipements et services, les élus travaillent sur plusieurs axes : développement économique,

cadre de vie / aménagement, habitat, tourisme, politique de la ville pour vingt-et-un quartiers notamment, dans un contexte de baisse des ressources provenant de l'État et d'impossibilité d'augmenter la pression fiscale. Ces axes pourraient donner lieu à l'affirmation d'une stratégie de transition largement partagée avec les communes, les acteurs du territoire et les habitants.

La réhabilitation de l'habitat : une démarche motrice ?

La réhabilitation de l'habitat représente un fort potentiel de développement. En plus du parc privé, l'agglomération compte plus de 46 000 logement sociaux et 18 000 logements miniers. Il s'agit en majorité de maisons individuelles de rues, avec de petits jardins, collées les unes aux autres et qui constituent pour beaucoup des « passoires thermiques » pour leur habitants, souvent dans en situation de précarité énergétique.

Par ailleurs, en raison du desserrement des ménages, il faudrait construire 1 380 logements par an pour répondre à la demande. Il y a là un formidable chantier potentiel.

Le Cd2e (centre de ressource de l'éco construction et des éco activités) travaille avec un club d'entreprises sur des chantiers-tests donnant lieu à des observations et à des formations à la fois techniques sur l'éco-rénovation et coopératives (répondre à plusieurs aux appels d'offre).

Il y a par ailleurs un espace info-énergie qui fonctionne bien, et des associations d'insertion et de formation performantes.

La démarche qui s'amorce pourrait s'avérer d'autant plus motrice qu'elle s'appuierait sur la participation habitante, de même que sur des principes de coopération et de solidarité (des valeurs fortes issues de la culture minière).

Avec les communes en premier lieu et des élus référents, avec les associations, les acteurs de la formation, il est possible à la fois de contribuer au développement des entreprises du bâtiment, à la qualification de demandeurs d'emploi (formations, chantiers école), et en même temps à la solidarité et au réinvestissement des individus dans le collectif (chantiers participatifs, projets solidaires...).

Il y a aujourd'hui dans les communes, des initiatives et des savoir-faire qui montrent qu'une telle stratégie est possible. Et il semble que l'obstacle principal ne soit pas financier (le coût de rénovation d'un logement est estimé à 12 000 euros et il y a des financements et partenaires pour les bailleurs et propriétaires).

La question principale est celle de l'impulsion politique partagée, de la conception du projet, de son pilotage coopératif, de sa coordination technique, des ressources animation...

Cadre de vie et environnement au secours de l'économie

Un autre axe fort de la transition du territoire est celui du cadre de vie et de l'environnement.

Comme nous l'avons déjà évoqué à Loos-en-Gohelle, les élus s'appuient sur la richesse du passé, sur la culture (Louvre Lens, Fêtes, richesse associative) et sur le réaménagement urbain pour transformer la ville et donner davantage envie aux habitants d'y vivre mieux, d'accueillir et de s'y installer.

Loos-en-Gohelle et d'autres communes ont montré que ce thème du cadre de vie et de l'environnement peut donner lieu à une multitude de projets, portés par les habitants ou des associations, ou bien simplement ouverts à la participation des habitants.

Et cela va de petites réalisations (square, équipements collectifs,

jardins, équipements associatifs, projets culturels, jusqu'à des projets plus ambitieux).

Conclusion : la participation habitante comme levier de développement important

Les élus ont travaillé sur l'attractivité pour les entreprises (parcs d'activités), pour les touristes (Louvres Lens, sentiers, tourisme de mémoire...), ils ont mis en place des clusters ou pôles de compétitivité (Team2 sur l'économie circulaire et les éco activités, Cluster EkWation sur le bâtiment et l'éco-construction, pôle sport santé bien être...),

Ils ont mis place des services, ils soutiennent les communes rurales et les quartiers, ils veulent aménager la ville ; mais que va-t-il se passer avant que cela soit vraiment visible pour les habitants et avant que cela produise suffisamment d'impact pour améliorer leur situation souvent difficile et leur « moral collectif » ?

L'expérience montre que les territoires les plus attractifs ne sont pas seulement ceux qui bénéficient des meilleures conditions économiques et géographiques. Ce sont aussi les plus dynamiques et ceux dont l'image s'améliore aux yeux de leurs propres habitants, générant ainsi une sorte de communication de bouche à oreille positive qui produit indirectement de l'attractivité résidentielle et économique.

La participation habitante, telle qu'elle est vécue à Loos-en-Gohelle et certainement dans d'autres communes et quartiers de l'agglomération, n'est pas une question idéologique. Elle représente avant tout un levier efficace pour rendre la vie des habitants plus supportable, plus solidaire et plus agréable, et pour les aider à développer leurs capacités d'actions individuelles et collectives.

De multiples espaces de participation en commençant par les plus simples peuvent s'ouvrir avec les communes, les services au public et les associations en première ligne.

Le rôle de la communauté d'agglomération pourrait être de proposer, de soutenir, d'outiller, de faciliter, de produire des cadres de travail favorables, de mettre à disposition des outils financiers très simples...et de coordonner une démarche d'ensemble.

Pour résumer, les clés de réussite de la démarche de transition pourraient être :

- Une impulsion politique forte et partagée
- Un temps de conception collectif de la démarche
- Un pilotage collaboratif avec un groupe projet ouvert (élus, techniciens, acteurs sociaux et économiques, personnes ressources...)
- Une très forte coopération avec les communes : charte, plan d'action et financements partagés
- Des actions concrètes et visibles
- Un principe de participation des habitants très poussé
- Des savoir-faire en matière de participation à partager
- Initier une véritable culture de la coopération (entre élus, entre services, avec des personnes ressources et organismes d'appui, avec les associations...)
- Mettre en place des moyens d'animation sur la durée
- Évaluer en permanence et améliorer en continu
- Communiquer sur le réel et impliquer les habitants dans la communication

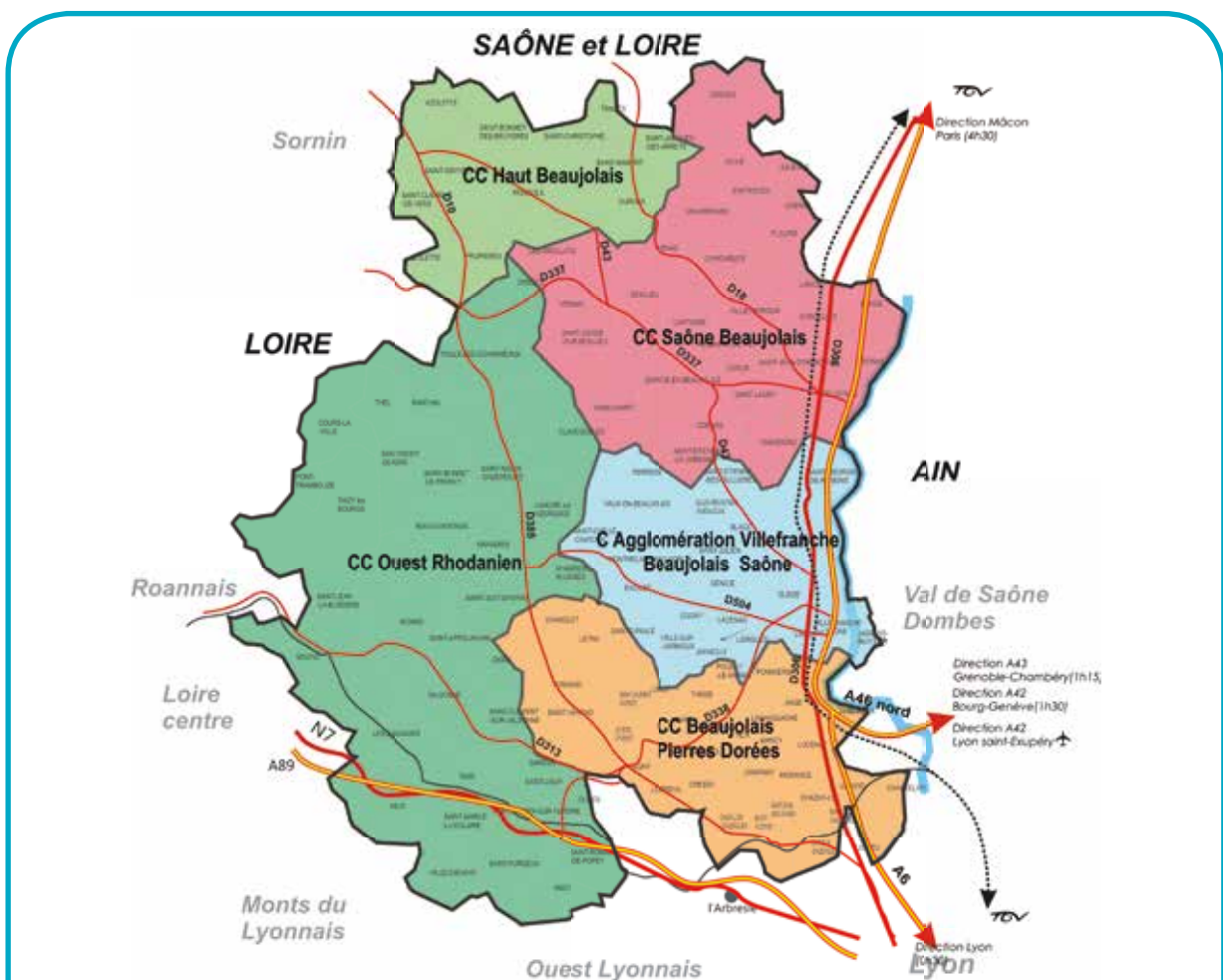
Vincent CHASSAGNE et
Axel OTHELET
Entretiens réalisés en
juin 2015



VUE D'ENSEMBLE DU BEAUJOLAIS VERT

Le Beaujolais Vert

La transition énergétique a constitué rapidement un élément majeur pour le redéveloppement du territoire et de sa gouvernance. Très coopérative entre acteurs publics et privés, cette dynamique locale réelle devra être confirmée par une association des citoyens plus étroite.



Le Beaujolais Vert (en vert sur la carte) est une association d'animation territoriale constituée à l'origine par 4 communautés de communes :

- la communauté de communes du Haut Beaujolais (CCHB)
- la communauté de communes de la Haute Vallée de l'Azergues (CCHVA)
- la communauté de communes d'Amplepuis-Thizy (CCPAT)
- la communauté de commune du pays de Tarare (CCPT)

Soit un total de 48 communes pour 54 000 habitants constituant une seule unité. Au 1^{er} janvier 2014, une nouvelle communauté de communes est constituée – la communauté de l'ouest rhodanien (COR) – regroupant trois communautés les plus au sud, la CCHB n'intégrant pas ce nouvel ensemble.

Le territoire

Au nord-ouest du département du Rhône, le Beaujolais Vert constitue un territoire très homogène de hautes collines très boisées (49 % de la surface) et agricole sur une trame bocagère (42 %). Mais il comporte aussi, principalement sur les communautés de Tarare et Amplepuis, des implantations industrielles anciennes : principalement textiles, en déclin pour la plupart, et d'autres plus récentes près des bourgs.

La démographie, déclinante elle aussi, entre 1968 et 1990, a retrouvé une croissance entre 1990 et 2009 en partie par un solde migratoire positif en provenance de l'agglomération lyonnaise notamment.

S'agissant de l'animation du territoire, le « Beaujolais Vert » est une association 1901 créée en 2001 dont l'une des missions est l'accompagnement

du programme Leader, induisant la mise en place d'un groupe d'action locale (GAL). Le GAL regroupe à ce jour environ 120 structures locales, publiques et privées : collectivités, entreprises, associations...

Au point de vue institutionnel, la dynamique de développement s'insère dans un ensemble plus vaste : « le Pays du Beaujolais » (au sens de la loi Voynet) qui comporte 132 communes et 200 000 habitants.

Il anime différents dispositifs de développement du territoire, Scot, contrat de développement durable de Rhône-Alpes (CDDRA) et a accompagné la mise en place d'un conseil local de développement (CLD), en cours de renouvellement.

La transition énergétique du Beaujolais Vert

Initialement, lors de la constitution du Beaujolais Vert, l'orientation de développement est axée sur

l'économie (agricole et sylvicole), le redéploiement d'une industrie en déclin et le tourisme durable.

Mais très vite, la communauté de communes va inclure, notamment grâce au lancement d'un premier programme européen de développement LEADER+, une dimension énergétique, sous l'impulsion d'une élue locale, Mme Chuzeville, conseillère générale et présidente du Conseil départemental du Rhône de 2013 à 2014, alors présidente du Beaujolais Vert :

- sur la base croisée d'un potentiel de développement de la filière bois de construction, mais surtout énergie,
- et sur la réhabilitation thermique des bâtiments.

L'enjeu est important sur un bassin de vie particulièrement vulnérable dans la période considérée, si l'on considère :

- un habitat très dispersé.
- Un taux de résidences secondaires élevé.
- Un fort taux de vacances dans les bourgs.
- 70 % de logements construits avant la réglementation thermique.
- Une fragilité des ménages avec un potentiel fiscal (20 000 € par ménage) inférieur à celui du département du Rhône.
- Une augmentation sensible des déplacements domicile-travail.

L'origine de la démarche

Le projet de territoire initial axé sur le pouvoir d'attractivité économique et touristique ne prend véritablement son essor qu'avec la détermination de quelques élus motivés des communautés de communes de Lamure sur Azergues, Amplepuis-Thizy, Tarare, assistés d'une équipe d'ingénierie restreinte mais dynamique (2 pour le Beaujolais Vert, puis 4 après 2009) et l'aboutissement du premier programme, avec la signature d'un nouveau programme LEADER + en 2008.



Ce nouveau programme va entraîner une dynamique nouvelle dont les initiateurs sont notamment Mme Chuzeville et M. Mercier, élu ancien président du Conseil Général.

Ce deuxième appel à manifestation d'intérêt pour le programme LEADER consolide l'option développement durable du territoire, avec la volonté d'en faire un « éco-territoire », fondé largement sur la dimension climat et énergie et la valorisation des savoir-faire et potentiels locaux en la matière.

Cette orientation forte permet alors d'incrémenter la démarche en s'appuyant sur d'autres dispositifs ou appels à projet. C'est ainsi que le territoire du Beaujolais Vert se dote d'un PCET avec un contrat d'objectif Énergie Climat soutenu par l'ADEME sur la période 2019-2013.

Les financements croisés LEADER et ADEME alimentent ainsi un ensemble de projets bien plus substantiels que lors du premier programme LEADER.

Le plan climat énergie territorial

Le PCET, développé entre 2009 et 2012, sera l'occasion d'amplifier un développement à l'échelle locale et de créer une dynamique de réseau. La communauté de TARARE porte administrativement le PCET du Beaujolais Vert pour l'ensemble des quatre communautés de communes. Un noyau dur de quatre élus et de désormais quatre techniciens, auxquels s'ajoutent des prestataires extérieurs (ARGOS) en assurent l'ingénierie. Des groupes de travail thématiques sont constitués.

Le programme d'actions porte sur :

- les circuits courts avec la Chambre d'Agriculture ; il propose une valorisation centrée sur la filière agricole avec, semble-

t-il, un travail important de concertation entre plusieurs acteurs locaux : quatre SCOOP, un lycée, trois collèges, une coopérative d'agriculteurs ;

- une assistance pour la maîtrise de l'énergie en urbanisme : là encore, une ingénierie est sollicitée auprès du CAUE, de la DDT, et d'une association rhônalpine spécialisée dans le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (HESPUL), concernant l'élaboration de documents d'urbanisme ;

- la maîtrise de l'énergie dans l'éclairage public en sensibilisant essentiellement les communes ;

- la maîtrise dans la construction ou la réhabilitation du patrimoine :
 - » rénovation de locaux industriels ;
 - » constitution de réseaux de chaleur, notamment dans le cadre d'un pôle d'excellence territorial ;
 - » chaufferie bois collective ;
 - » audit de 126 bâtiments et préconisations ;
 - » les chambres consulaires sont sollicitées ainsi que les artisans locaux ;

- la production d'énergie renouvelable et maîtrise de l'énergie :
 - » trente-deux communes concernées par quatre réseaux de chaleur (à Lamure sur Azergues, le réseau concerne sept bâtiments communaux, cinq habitats privés et une gare SNCF), six chaufferies bois, neuf études de faisabilité de performance BBC ;
 - » mise en place d'un PIG - Programme d'intérêt général de l'ANAH avec mise en œuvre par le PACT Rhône Ouest, avec un projet global portant sur 207 logements.
 - » étude de potentiel de méthanisation (concerne sept agriculteurs) ;

- sur le plan de la mobilité et des transports doux :
 - » actions d'accompagnement d'enfants à l'école à pied (pédibus) effectives un an ;

- » site de covoiturage mis en place en coopération avec le niveau départemental ;

- » lancement d'un plan de déplacement d'entreprise ;

- » petit parc de vélos électriques sur la gare d'Azergues, sans grand succès.

Concernant l'animation et l'accompagnement des projets en direction des entreprises, des actions d'audit et de communication ont été conduites avec le club d'entreprises « Tarare Évolution », vingt entreprises étant désormais dotées d'une charte.

Concernant la sensibilisation de la population, un certain nombre de consultations, formations, concours et ateliers ont été développées au cours des cinq ans de fonctionnement de « LEADER » et du PCET par l'équipe d'ingénierie propre à la COR et avec des acteurs très emblématiques du Beaujolais Vert :

- la MJC d'Amplepuis sur la maîtrise d'énergie, les pédibus : neuf actions, quarante-et-une opérations, treize partenariats, 1 250 personnes concernées ;

- un concours organisé de « familles à énergie positive » (avec HESPUL) : quatre équipes de trente-cinq familles et 120 participants ;

- l'Office du Tourisme récemment constitué en EPIC organise régulièrement des manifestations axées sur un tourisme durable où le développement durable et l'énergie tiennent une place substantielle (concours de dessins, maquette solaire, éoliennes, marchés des produits locaux, randonnées ...) ;

- un travail en réseaux : avec le réseau national du CLER et le réseau européen RURENER, permettant des liens avec des



© Beaujolais Vert

réseaux belges par exemple, avec le Parc Naturel Régional de Millevaches, pour un programme d'économie d'énergie « Isole toit...mais pas tout seul » ...

Gouvernance et participation

La relance d'un troisième programme LEADER pour la période 2014-2020 et le dépôt de dossiers de candidature pour la dynamique régionale TEPOS ont été l'occasion d'une évaluation de la gouvernance des projets de territoire depuis la création du Beaujolais Vert.

La mise en mouvement du territoire est bien datée de la création de l'association et de son groupe d'action locale. La montée en régime du premier programme LEADER plus axée sur un développement d'économie locale y a été déterminante dans l'esquisse d'une vision partagée par les quatre communautés de communes.

Mais c'est bien le lancement du second programme qui a

entraîné une dynamique de Développement Durable et de transition énergétique. Les questions énergétiques y sont alors initiées et débattues de façon active à la fois par un noyau dur d'élus moteurs, (Mme Chuzeville, M. Mercier, M. Goudard, M. Rossier, M. Longin, M.Thiliet) et une ingénierie progressivement constituée, dynamique et active (quatre personnes).

Cette dernière est associée à celle du « pays du Beaujolais » et son syndicat mixte, présidé par M. Paccoud qui dispose d'une ingénierie propre, avec l'équipe du CDDRA et les « villages d'accueil », soit trois personnes dédiées, agissant de façon parfois plus implicite en appui de la transition énergétique que leurs collègues du Beaujolais Vert. En effet, le Beaujolais Viticole, plus riche que le Beaujolais Vert, ne positionne pas la transition énergétique comme une priorité de son territoire, pas plus que les zones plus urbanisées du Beaujolais.

S'agissant plus particulièrement de la transition énergétique, dont

il faut rappeler qu'elle a contribué depuis 2001, et surtout à partir de 2007/2008, un élément majeur de la gouvernance dans le « Beaujolais Vert », et à un moindre degré dans le « Pays de Beaujolais », il faut convenir que cette gouvernance a été plutôt coopérative que participative, c'est à dire circonscrite à des acteurs publics et privés bien identifiés et a porté majoritairement sur des projets émanant d'acteurs publics ou associatifs, plus que d'entreprises. Les actions étaient ciblées puis les acteurs mobilisés. Le Beaujolais Vert est reconnu comme un outil de développement territorial avec une approche englobante et transversale, largement focalisée depuis 2007 et dans un souci opérationnel, sur le développement durable et la transition énergétique.

Si les objectifs de caractère durable sont avérés et relèvent bien d'objectifs de développement très ambitieux, ils devront être confortés par les réalisations du futur programme LEADER en cours de contractualisation pour la période 2015-2021, le plan

d'action opérationnel TEPOS jusque 2017 et la mise en œuvre en 2016 des financements reçus au titre de l'appel à projet national TEPCV, voire leurs accroissements sur les années à suivre.

S'il est certain que nombre d'actions de participation, de consultation ont été développées dans les années 2010-2015, la période qui s'annonce privilégie, semble-t-il, la sensibilisation et l'association des citoyens et notamment le lancement de structures participatives fortes :

- une plateforme locale de la rénovation énergétique du logement privé destinée à développer des partenariats pour l'habitat en rénovation ou construction, induisant des formations en direction des artisans ou des entreprises, facilitant les démarches aux habitants pour aller progressivement vers la mise en place d'un véritable et pérenne service public local de l'efficacité énergétique ;

- un « Parlement Citoyen Climat », selon une expérience développée par une collectivité membre du réseau européen RURENER, pour associer les citoyens au projet, tout au long de leur conduite, ou d'un groupe de pilotage élargi, sous la forme d'un Conseil Local de Développement intégrant les participants du GAL.

Impact sur et pour le territoire

Ce qui apparaît remarquable dans la dynamique ici relatée des quinze dernières années, c'est bien le choix de mettre le territoire en mouvement pour accompagner une transition, en l'occurrence dans le cas du Beaujolais Vert, celle de la transition énergétique.

Le choix de la transition énergétique n'est de fait pas fortuit, dès lors que le territoire dispose d'un capital naturel majeur aux travers de ses forêts. Ce capital apparaît ainsi constitutif d'une filière bois énergie en plein développement, d'autant plus que ce territoire se situe

en proximité d'une grande métropole lyonnaise, qui se dote de réseau de chaleur bois et nécessite de fait de consolider des approvisionnements durables et de qualité, en limitant les émissions de GES induites par les transports du combustible.

Par le choix de penser le territoire de demain, à partir de ses atouts, les élus et les forces vives du territoire ont effectivement construit une dynamique de développement local, qui se renforce à chaque étape du fait de l'actualité du sujet (réchauffement climatique).

En effet, la dynamique ne serait sans doute pas la même si la volonté d'avancer vers demain ne pouvait s'incarner dans des projets et actions concrètes et visibles ... Les multiples appels à manifestation d'intérêt auxquels le territoire a répondu et dont il est sorti lauréat ont solidifié et surtout rendu légitime la démarche auprès des élus et des agents les plus sceptiques.

Et demain ?

La dynamique de territoire à énergie positive apparaît relativement solide et ancrée auprès des acteurs du territoire pour perdurer dans le temps et ainsi atteindre les résultats attendus.

Néanmoins, la question de l'intensité de son importance et de sa priorisation peut se poser dans un territoire aux limites géographiques en recomposition. Ainsi, la nouvelle communauté d'agglomération mise en place au 1^{er} janvier 2016 nécessitera sans aucun doute des choix techniques et financiers pouvant mettre en second plan la stratégie durable du territoire, au profit d'un projet plus orienté vers l'urgence du développement d'activités économiques pour amener de la création d'emplois.

En parallèle, l'avènement de la nouvelle Région Auvergne - Rhône-Alpes interroge quant à la poursuite et au contenu d'une politique d'accompagnement des territoires.

Peut aussi potentiellement se poser la question de la capacité du territoire à maintenir un niveau d'investissement humain, notamment au travers de l'ingénierie locale disponible, et d'investissements physiques conséquent dans une période de contraction des moyens publics, potentiellement des financements dédiés à la transition énergétique, au lendemain d'une COP21 réussie et sur laquelle le gouvernement français a apporté beaucoup de crédit ... face à la nécessité de faire une « pause financière ».

Force est toutefois de constater la qualité des engagements politiques et techniques sur ce territoire, permettant un état d'esprit coopératif entre les acteurs du territoire, non sans générer parfois quelques frustrations de part et d'autre sur leur caractère insuffisamment abouti.

Cet état d'esprit, à préserver comme un atout précieux du territoire, peut être gage d'une capacité collective à rebondir et à s'adapter à de nouveaux éléments de contexte internes comme externes du territoire.

Pierre MORISSE et
Michèle PASTEUR
Entretiens réalisés en
novembre 2015



© VentDautan-Mediat

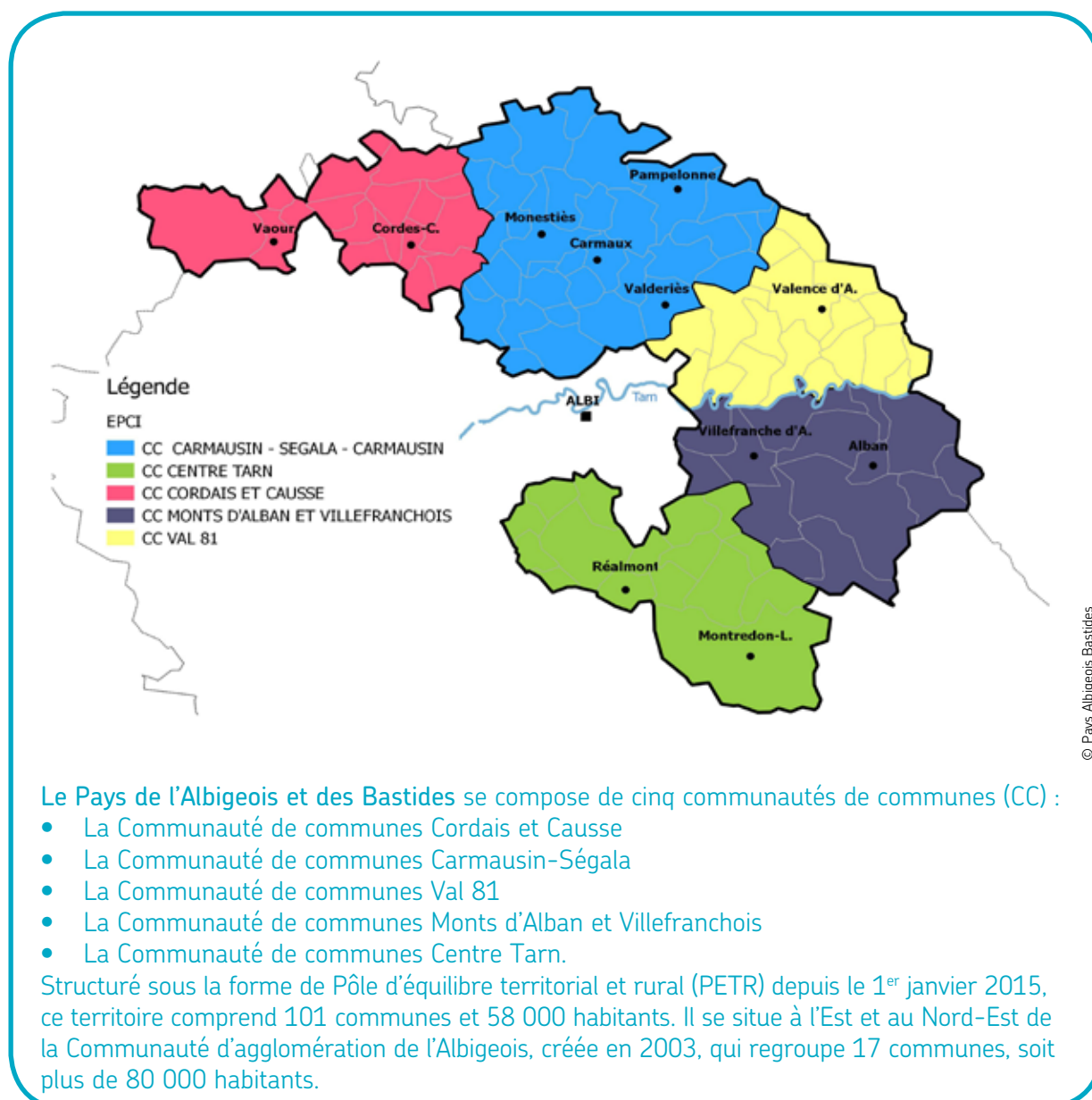


© VentDautan-Mediat

VUES D'ENSEMBLE DU PAYS DE L'ALBIGEOIS ET DES BASTIDES

Pays de l'Albigeois et des Bastides

La démarche d'accompagnement très solide des particuliers et des communes constitue un atout majeur dans le succès de la stratégie de transition énergétique menée par le Pays de l'Albigeois et des Bastides.



Le territoire

Structuré sous la forme de Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR), depuis le 1^{er} janvier 2015, le Pays de l'Albigeois et des Bastides se compose de cinq communautés de communes. Le conseil syndical s'est substitué au Conseil d'administration de l'association qui avait porté pendant la décennie précédente le projet de développement du Pays. Ce territoire comprend 101 communes et 58 000 habitants. Il se situe à l'est et au nord-est de la communauté d'agglomération de l'Albigeois, créée en 2003, qui regroupe 17 communes, soit plus de 80 000 habitants.

Genèse de la démarche

Parmi les actions portées par le Pays figure l'animation, l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan Climat. Le Pays a ainsi réalisé en 2009 et 2010 plusieurs études qui ont caractérisé le territoire et les enjeux énergie-climat :

- un diagnostic énergie-climat territorial a permis, par secteur d'activité, de mesurer le niveau de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre ;
- une enquête sur l'implication et les rôles des collectivités du pays dans la lutte contre le changement climatique a abouti à un état des lieux des réalisations et initiatives sur le territoire contre le changement climatique et a identifié les leviers et les freins pour la mise en œuvre du plan climat ;
- une expérimentation de l'outil « ClimAgri® » - outil et démarche de diagnostic énergie-gaz à effet de serre (GES) pour l'agriculture et la forêt, à l'échelle des territoires, diffusé par l'ADEME-, qui a permis de mesurer plus précisément les consommations et émissions de GES de l'activité agricole et forestière.

L'ensemble du programme du Plan Énergie Climat Territorial (PECT) a été validé fin 2010 et mis en œuvre entre 2011 et 2013.

Les actions phares ont concerné la réduction de consommation dans le résidentiel, dans le patrimoine des collectivités locales, mais aussi

le développement de la production d'énergies renouvelables.

Les actions phares mises en place par le Pays

- La thermographie par caméra des habitations est une technologie particulièrement efficace pour sensibiliser les habitants sur les déperditions énergétiques.
- La mise en place d'un « ambassadeur énergie » dont le travail est de diffuser une information adaptée auprès des particuliers (notamment en matière de financement) vient compléter ce diagnostic pour permettre de trouver les solutions adaptées.
- Le conseil en énergie partagée (CEP) auprès des collectivités. Il s'attache, dans un cadre contractuel, à dresser un état de lieux de la consommation d'énergie sous toutes ses formes (bâtiments, éclairage public, véhicules) ; il élabore ensuite des préconisations et en suit la mise en œuvre si la commune le décide. Le financement pour une phase expérimentale de trois ans est pris en charge à 50% par l'Ademe. Une cote part communale est demandée dans le cadre du contrat correspondant à environ 1€ par an et par habitant (pour un gain de 3€ d'économie). Un quart des communes s'est porté volontaire.

Pour encourager les collectivités à une plus grande exemplarité, un parcours de formation a été mis en place dès 2011 pour les élus et techniciens référents.

Tous ces volets du PCET ont bénéficié diversement d'un soutien financier de l'ADEME. En s'engageant dans un contrat triennal d'objectif régional énergie climat (COTEC), le Pays servira de territoire d'expérimentation dans les prochaines années, et devra, comme neuf autres PCET de la nouvelle grande région (LRMP) respecter un cahier des charges comprenant notamment des actions en matière de concertation, de suivi et d'évaluation participative de la démarche.



© VentDautan-Mediat

Démarche pragmatique et portage politique

Les nombreuses actions de sensibilisation et l'accompagnement très solide des particuliers comme des communes constituent un atout majeur de la stratégie de transition énergétique menée par le Pays Et ce succès des actions de sensibilisation et des services de conseils mis en place au fil des ans auprès des collectivités et des habitants, a permis à la fois de renforcer le portage politique local de cette stratégie et la valeur ajoutée du Pays vis-à-vis des intercommunalités qui le composent. Les communautés de communes lui ayant, de fait, délégué cette mission.

Ici, la stratégie se veut pragmatique et s'appuie encore beaucoup sur une équipe technique compétente et qui a la confiance des élus : par contre, si l'ambition forte de transition énergétique existe bien (réduction de 20 % de l'énergie consommée à l'horizon 2020, rôle actif dans la Convention européenne des maires), elle est assez peu affichée sur le plan politique local.

Vers un renouveau de la dynamique citoyenne ?

La recherche de la participation citoyenne s'est opérée dans le cadre du Conseil de développement

du Pays où les forces vives ont contribué à l'identification des actions et à leur diffusion. Une méthode d'association aux résultats obtenus a été recherchée, mais cette participation s'est cependant éteinte. Plusieurs initiatives ont cependant suscité l'intérêt d'entreprises et d'artisans qui sont vraiment partenaires du Pays : nuits de la thermographie, réhabilitation énergétique du parc ancien, émergence d'une initiative de récupération des effluents agricoles en vue de produire à la fois de l'énergie et des produits transformés réutilisables – méthanisation –, actions de formation dans le cadre du CFA.

Avec la création récente du PETR, un nouveau conseil de développement a été constitué, notamment dans l'optique de pouvoir contribuer à élaborer le nouveau projet de territoire du PETR. Une dynamique nouvelle émerge. S'il est soutenu par les élus et l'équipe technique du PETR, s'il se dote de modalités organisationnelles adéquates, ce Conseil de développement pourrait améliorer l'appropriation de la stratégie de transition énergétique par des habitants du territoire, développer fortement la mobilisation et jouer pleinement son rôle de « laboratoire d'idées ».

Une articulation de ce Conseil de développement avec celui

(intercommunal) qui sortira de la réorganisation territoriale dans le Caumausin-Ségala est également d'ores et déjà envisagée.

Un souci de convergence dans l'élaboration des plans, schémas et projets territoriaux

Le Territoire du Pays est le lieu d'élaboration de plusieurs plans ou schémas qui intègrent en partie la préoccupation énergétique : la « charte du Pays » de l'Albigeois et des Bastides et le Projet de développement territorial, le « programme Leader » qui prépare la mise en œuvre de sa troisième phase (2014-2020 : Ressources locales de l'albigeois : lier l'innovation et les solidarités pour une économie résidentielle (R.E.L.O.C.A.L.I.S.E.R), les Opérations programmées de l'amélioration de l'habitat (OPAH) Carmaux Ségala et Monts d'Alban et Villefranchois.

Et au niveau du Schéma de cohérence territoriale (Scot) rural également : un atelier Énergie et Climat réunit ainsi régulièrement les élus. On utilise aussi le GES Scot, l'outil mis au point par le Centre d'études sur les réseaux, les transports et l'urbanisme (CERTU) pour définir l'impact de différents scénarios en matière de GES, aspect essentiel de la préparation des Projets d'aménagement et de développement durables (PADD). Enfin, notons l'importance des partenariats menés avec d'autres acteurs de la région dans l'accompagnement de la démarche du Pays, tels Solagro ou encore l'Ademe, qui permettent d'effectuer des avancées techniques et méthodologiques adaptées.

Des coopérations ville-campagne à développer

Organisé au sein du grand bassin de vie de l'Albigeois, le Pays de l'Albigeois et des Bastides constitue un « croissant » autour de l'agglomération d'Albi qui polarise la majeure partie des activités du Pays.

Malgré cette grande proximité géographique, les relations entre les intercommunalités rurales

LA SENSIBILISATION, MOTEUR DE LA TRANSITION

« Les nuits de la thermographie » consistent en un dispositif de sensibilisation et de conseils personnalisés qui a été mis en place par le Pays à destination des particuliers pour les inciter à réaliser des travaux d'économies d'énergie.

Plusieurs soirées ont été mises en place avec l'Espace Info Energie du Tarn et différentes sociétés de thermographie afin de sensibiliser les habitants aux déperditions thermiques.

En 3 ans, 16 soirées de la thermographie ont été réalisées, avec une fréquentation moyenne de 40 personnes par soirée. Ces animations ont ensuite permis de réaliser 190 visites de thermiciens chez les particuliers.



© VentDautan-Médiant

du Pays et la Communauté d'agglomération sont peu nombreuses. L'agglomération a d'ailleurs finalisé son propre PCET en 2013, sans aucune articulation avec celui du Pays réalisé peu de temps auparavant. Il en est de même dans le domaine des transports, ou dans le cadre du Scot du grand albigeois, celui de la gestion des déchets etc.

Ce véritable clivage territorial, constitue un « plafond de verre » pour les stratégies de développement des deux territoires, et « bride » en partie la stratégie de transition énergétique du Pays de l'Albigeois et des Bastides. La réorganisation territoriale en cours pourrait apporter des éléments d'évolution.

Multiplier les opérations citoyennes

Depuis qu'il a été lauréat de l'appel à projet « Territoire à Énergie Positive pour la Croissance Verte » (TEPCV), le Pays de l'Albigeois et des Bastides a débuté une nouvelle étape de sa stratégie de transition énergétique. Il a d'une part multiplié les projets mobilisateurs (opérations

collectives et projets citoyens) et s'est doté d'autre part de nouveaux « outils » territoriaux, notamment pour développer fortement la production d'énergie renouvelable sur le territoire.

Ces projets se traduisent par :

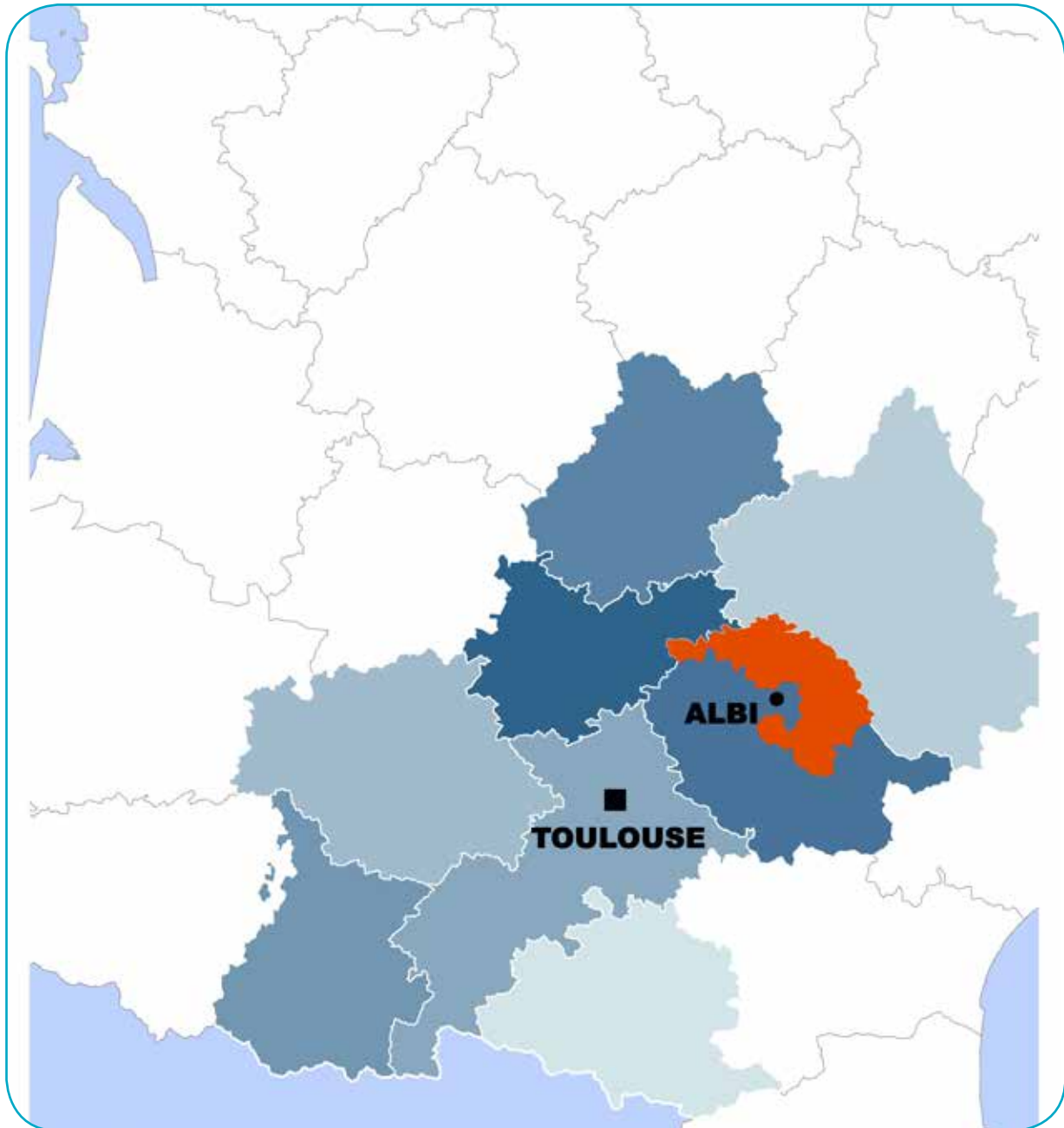
- **La création de plusieurs opérations collectives** – groupements de commande –, notamment pour les communes où s'organise l'extinction nocturne de l'éclairage public.
- **La réalisation d'une enquête** sur les déplacements qui est également envisagée, ainsi qu'un appel à projet citoyen pour la transition énergétique, notamment dans la perspective d'une maîtrise de la consommation et de constitution de groupement d'achats pour effectuer des travaux de réhabilitation de logements. De même, dans les 20 communes où ont eu lieu des séances de thermographie, les ambassadeurs inciteront à la formation de groupements d'achat de particuliers.
- **La mise en place d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif** devrait permettre de pérenniser l'action d'accompagnement entreprise avec la perspective de mobilisation d'un investissement

citoyen (CEP et ambassadeur).

- **Un projet de méthaniseur** devrait voir le jour avant octobre 2016 dans une zone propice (résultat d'un diagnostic pilote réalisé sur les émissions et consommations des pratiques agricoles – l'agriculture est en effet responsable de 65% des GES du territoire). Ce sera l'aboutissement d'un travail de cinq ans de sensibilisation préalable auprès des agriculteurs, pour effectuer les investissements nécessaires sur chaque exploitation (récupération des effluents d'épandage), assurer l'approvisionnement en déchets organiques, convaincre la cinquantaine d'agriculteurs concernés avec l'appui de la Chambre d'agriculture, de l'intérêt de la « réutilisation maîtrisée » du digestat conditionné.
- Un projet de parc photovoltaïque de 50 ha devrait voir le jour près de Carmaux, dans la zone de loisirs et d'activités « Cap découverte », créée sur l'ancien site minier.

Une organisation territoriale en pleine évolution

Dans ce territoire, qui n'a pas achevé sa réorganisation territoriale, le maintien de la préoccupation énergétique est clairement pris



© Pays Albigeois Bastides

en charge par le Pôle d'équilibre territorial et rural, qui concentre une part non négligeable des moyens en ingénierie et des leviers financiers pour donner suite au Plan Climat.

Le PETR constitue en outre l'organisation territoriale dont le périmètre servira probablement de limites aux réorganisations à venir issues de la loi NOTRe : après avoir connu neuf communautés de communes, puis cinq, le seuil de population adopté par la « loi NOTRe » pourrait donner lieu à la constitution de deux Communautés de communes (Cordais-Causse et Caumarsin-Ségala) comme

le précise le projet de schéma intercommunal présenté le 12 octobre 2015 qui sera arrêté par le préfet au 31 mars 2016, les nouveaux périmètres prenant effet au 1er janvier 2017.

Deux intercommunalités (Centre-Tarn et Monts d'Alban et Villefrancois) envisageraient également leur transformation en communes nouvelles et pourraient rejoindre ensuite la Communauté d'agglomération d'Albi.

Cette évolution n'entraînerait pas toutefois la disparition du PETR. Il devrait continuer à assurer le travail de coordination et d'impulsion, en

faisant de la transition énergétique un élément de cohérence de son projet de développement territorial. Enfin, il devrait chercher à développer les implications concrètes des communautés de communes, des communes et des diverses composantes de la société civile.

Stéphane LOUKIANOFF
et Gérard LOGIÉ
Entretiens réalisés en
juin 2015



© Pays Midi-Quercy

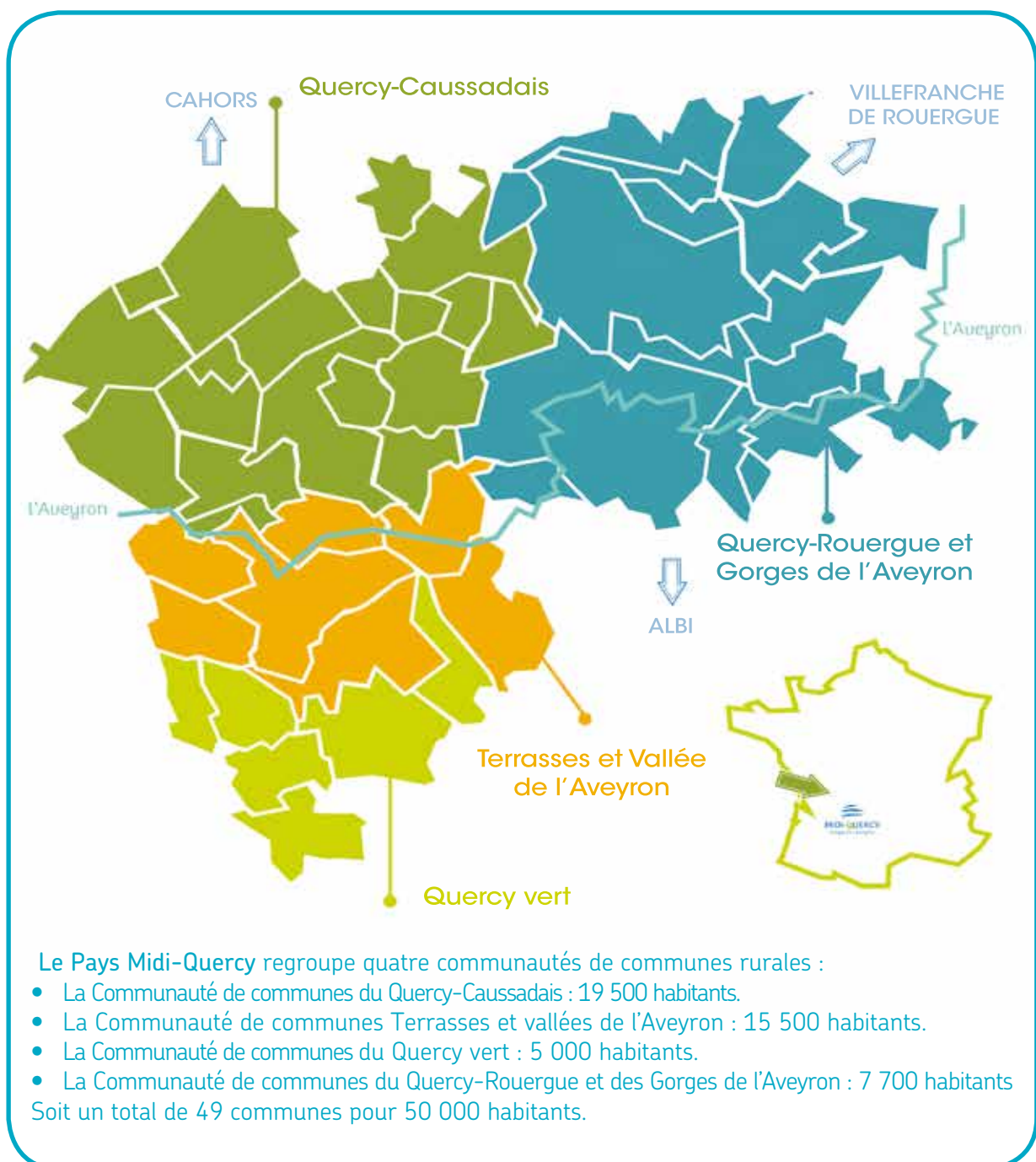


© Pays Midi-Quercy

VUES D'ENSEMBLE DU PAYS MIDI-QUERCY

Le Pays Midi-Quercy

Le Pays Midi-Quercy s'est engagé dans une stratégie volontariste de transition énergétique depuis plus de dix ans. Ce territoire rural met en avant les avantages économiques et sociaux que présente une telle démarche de développement durable.



Lancé depuis plus de quinze ans, le Pays Midi-Quercy, devenu PETR le 1^{er} janvier 2015, a mené, grâce à des appels à projets ou politiques publiques, de nombreuses actions sur l'énergie, pour faire de la transition un axe important de son nouveau projet 2016-2020. Portrait d'un territoire et de sa dynamique.

Pour qui arrive en train, l'accès au Pays Midi-Quercy passe par Montauban, préfecture du Tarn-et-Garonne, avec son magnifique quartier médiéval et son dynamisme économique. En rejoignant le siège du Pays à Nègrepelisse, à 18 km de la ville chef-lieu, le visiteur croisera le matin un flot permanent de voitures, comptant le plus souvent une seule personne à bord, reflet de la migration quotidienne d'une partie du Pays vers l'agglomération voisine (5 000 véhicules/jour...).

L'énergie, enjeu de territoire

Une fois arrivé au siège, il découvre un foisonnement de projets menés

dans de nombreux domaines et un axe énergie fort, ancré dès les débuts de ce Pays, porté à la fois par des élus et des socio-professionnels.

« La dépense énergétique nette de notre territoire est de 130 millions d'euros par an. » C'est avec cette affirmation forte que nous accueille le président du pays Christian Maffre. Et Christian Tschocke, d'ajouter : « la transition énergétique n'est donc pas qu'une question écologique. Elle est avant tout une question économique et sociale pour notre territoire. ». Cet élu au bureau du pays et référent sur la question énergétique est convaincu que travailler à diminuer cette facture ne peut être que source de richesse pour le Pays et ses habitants.

Un territoire à évolution démographique contrastée

La population des quarante-neuf communes du Pays a connu une forte augmentation passant de 39 000 habitants en 1999, à près de 50 000 aujourd'hui. Mais cette évolution cache de forts contrastes : la partie ouest du

territoire bénéficie pour l'essentiel de cette augmentation du fait de l'attraction de Montauban, quand la partie est du territoire est presque cinq fois moins dense (16 habitants au km², contre 74 à l'ouest).

Des partenaires présents dès le départ

Le Pays, qui s'est lancé dans une charte de développement durable au début des années 2000, réalise dès 2003 un diagnostic énergétique du territoire, grâce à un partenariat avec l'Agence régionale pour l'environnement Midi-Pyrénées (ARPE), puis avec l'ADEME et le conseil régional pour le financement d'actions. Mené dans le cadre du Programme régional de lutte contre l'effet de serre et pour le développement durable (PRELUDE), le diagnostic puis ce 1^{er} plan d'actions en faveur de l'énergie vont permettre, sur la base d'objectifs chiffrés et d'actions concrètes, le lancement de la dynamique énergie sur le Pays. Suivi par un comité de pilotage très ouvert, il marque l'implication des partenaires privés et publics aux côtés du Pays, implication qui ne se démentira pas par la suite.

D'autres programmes suivront : 1^{er} Plan climat énergie territorial (PCET) signé en 2010, puis deuxième Plan climat air énergie territorial (PCAET) et Territoire à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV) en 2015.

De nombreuses actions concrètes en 10 ans

Les actions Énergie vont aller dans trois directions principales :

- Chauffer en utilisant l'énergie locale, notamment le bois.
- Diminuer la consommation énergétique des bâtiments publics puis des bâtiments privés.
- Faire de la population et des socio-professionnels, les acteurs de la transition.

Chauffer avec l'énergie locale

Les réseaux de chaleur connaissent



© Pays Midi-Quercy

une montée en puissance depuis 2004. En parallèle de cette action, une charte forestière est signée en 2010, les professionnels s'organisent en CUMA pour proposer du bois déchiqueté, deux chantiers de déchiquetage de plus de 1 000 tonnes de bois (soit un équivalent 80 000 litres de fuel) sont organisés en 2010. Une association rassemble dès 2012 tous les professionnels et passionnés du Bois Energie : Val Bois 82. Enfin, une plateforme Bois énergie est créée. C'est toute une filière locale qui s'organise progressivement. L'animatrice du réseau des CUMA souligne la qualité du travail mené en faveur d'une agriculture durable, des circuits de proximité, de l'énergie bois et l'importance des chantiers en cours.

Les collectivités donnent l'exemple

Outre l'investissement dans les réseaux de chaleur, les collectivités locales s'impliquent dans la transition par le biais de deux conseillers en énergie partagée (CEP) qui ont pour mission de dresser un état des lieux puis des préconisations en ce qui concerne les consommations d'énergie des communes et intercommunalités adhérentes, tant sur les bâtiments que sur l'éclairage public, ou encore les

véhicules municipaux. Depuis six ans qu'est mis en place ce service en Pays Midi-Quercy, trente-deux communes ont bénéficié d'un diagnostic et 783 préconisations, qui ont permis de nombreuses interventions de nature à faire baisser la facture énergétique et ont débouché sur la rénovation de quarante-quatre bâtiments publics.

Entraîner la population par des actions collectives et dans la durée

Aider les populations à diminuer leur facture énergétique, tel est l'objectif d'actions telles que celles qui sont menées sur le territoire : l'OPAH énergie a conduit à la rénovation de plus de 400 logements en cinq ans, l'action familles à énergie positive a regroupé cinquante ménages qui, grâce à un challenge soutenu par l'ADEME, ont changé leurs habitudes pour réduire leurs factures d'eau, de gaz ou d'électricité (-8 % par an).

Autre action également spectaculaire et assez efficace, l'organisation des soirées de la thermographie, avec l'Espace Info Énergie du Tarn-et-Garonne, permet aux habitants de prendre conscience des déperditions de chaleur de leur logement. En trois ans, dix soirées de la thermographie ont été réalisées

dans dix communes différentes, soit 1/5^{ème} du territoire. D'autres sont programmées.

Enfin, le territoire du PETR du Pays Midi-Quercy met en œuvre une plateforme de rénovation énergétique de l'habitat privé qui permet à chaque habitant, quels que soient ses revenus, d'être accompagné par un professionnel dans son projet.

Les professionnels impliqués dans plusieurs projets

Pour réussir la transition énergétique (TE), le territoire doit s'appuyer sur les savoir-faire de ses professionnels. Outre les agriculteurs, d'autres professionnels vont être au cœur de l'action, avec :

- la formation des artisans du bâtiment en vue d'une labellisation FIBAT (économie d'énergie + qualité en 2013) et la réflexion en cours de l'organisation des professionnels et des collectivités en vue de la création d'une plateforme habitat.
- Sans doute la maison de l'emploi Midi-Quercy, basée à Caussade, peut avoir un rôle important pour reprendre les formations et les certifications telles que commencées il y a quelques années.
- L'accompagnement du développement de la filière d'alimentation en circuits courts et la création d'une appellation « produits en Midi-Quercy » qui fédère aujourd'hui vingt-cinq producteurs, huit restaurateurs, une quinzaine de communes et communauté de communes, des artisans, commerçants, associations et acteurs culturels...

Un discours politique qui doit être plus audible

Jean Cambon, maire de Négrepelisse, président la CC des Terrasses et vallées de l'Aveyron jusqu'en 2014 et conseiller général, leader puissant et porteur de projet opiniâtre, est l'homme par qui le pays a vu le jour. Christian Maffre dira de lui au moment de

SIX RÉSEAUX DE CHALEUR RÉALISÉS OU EN PROJET

Les réseaux de chaleur connaissent une montée en puissance depuis 2004.

Dès 2004, le 1^{er} réseau de chaleur est mis en place à Caylus : d'une capacité de 400 kw, fonctionnant au bois, il alimente la maison de retraite, la gendarmerie, cinq logements, une cuisine centrale et l'école. On estime à 212 tonnes de CO₂ par an, l'économie en gaz à effets de serre (GES) permise.

En 2011, le second réseau de chaleur, à Négrepelisse, d'une puissance de 1,2 MW, chauffe vingt-cinq bâtiments dont deux maisons de retraite, deux écoles maternelles et primaires, la maison de l'intercommunalité, la piscine municipale et seize logements sociaux. Depuis, deux autres réseaux ont été mis en place à Laguépie et Réalville et deux autres sont en projet.



© Pays Midi-Quercy

la succession en 2014 qu'il est le « *père fondateur et spirituel du Pays Midi-Quercy, animateur infatigable et pédagogue militant pour un compromis acceptable pour chacun* ».

Maire de Caylus, siège du CPIE du territoire, et du premier réseau de chaleur du Pays, le nouveau président, vice président de la CC du Quercy Rouergue Gorges de l'Aveyron, Christian Maffre entend s'inscrire dans la continuité de son prédécesseur. Son mode de gouvernance est de fait plus collégial : ainsi réunit-il son bureau régulièrement, afin que les messages politiques et le projet du Pays soient portés collectivement.

Ainsi les élus du bureau considèrent-ils « *la transition énergétique comme transversale, devenant à ce titre la pierre angulaire du discours politique propre au territoire qui doit irriguer l'ensemble des domaines portés par le Pays* ». Pour M. Tschöcke, « *La TE porte en elle un enjeu de développement sociétal majeur et de lutte contre la pauvreté par l'implication très forte du plus grand nombre*

d'acteurs et d'habitants dans de nouveaux usages, de nouvelles techniques, de nouveaux savoir-faire et nouvelles compétences, de nouveaux comportements et modes de vie. ».

Une pierre angulaire pas si facile à installer

Ce discours semble peu entendu au-delà des élus du bureau politique du Pays et en tout cas moins ressenti par d'autres interlocuteurs rencontrés. Longtemps nourrie grâce à des appels à projet et des opportunités de financement, y compris récemment avec la reconnaissance TEP-CV (Territoire à énergie positive pour la croissance verte), la transition énergétique peine à devenir cette pierre angulaire voulue par les élus du bureau. Certes, les choses progressent et la transition énergétique apparaît à plusieurs reprises dans le tout nouveau projet de développement durable de territoire 2016-2020 du PETR adopté en février dernier. C'est l'un des trois défis que le territoire doit relever. Mais ensuite, elle apparaît essentiellement sous la forme du chantier TEP-CV.

Faire de la transition énergétique le socle du projet politique du Midi-Quercy suppose de s'appuyer sur une organisation territoriale qui puisse toucher le plus grand nombre possible de citoyens, d'acteurs et de partenaires.

Le chargé de mission Énergie du pays, Julien Birlinger, déploie une belle énergie pour mettre en place les nombreuses actions. Il reste toutefois un chargé mission «thématique» au même titre que la culture, le tourisme, ou l'environnement : sans fonction transversale et avec une fonction très technique.

Une échelle intercommunale trop peu impliquée

Est-ce le fait qu'un seul des quatre présidents d'intercommunalités soit membre du bureau du PETR, ou que l'actualité des CC est tourmentée, en pleine évolution de périmètre, de compétences obligatoires etc ? Difficile à dire... Toujours est-il que les communautés de communes sont peu impliquées dans le projet de TE du pays. Selon les propos d'un président d'une des communautés de communes : « *nous nous*

posons plus de questions sur l'avenir de notre CC que sur la transition énergétique.... Même si nous sommes attentifs à cette question, les compétences de la communauté de communes sont plus tournées sur les questions de petite enfance... » Et l'édile d'ajouter « Et puis il faut des messages clairs ! ». Où l'on comprendra en discutant plus avant avec lui que l'énergie, c'est plutôt l'affaire des autres, que « ça fait beaucoup de réunions en plus » et qu' « il est nécessaire que le message politique soit fort et entraînant pour donner envie d'y aller. ».

Pourtant un engagement fort des communautés de communes est indispensable pour faire passer le projet énergétique du territoire au sein des conseils communautaires, des DGS et des équipes. C'est une des conditions de la réussite de cette transition. La réflexion esquissée lors de notre passage de faire des Conseillers en Énergie Partagée (CEP) des personnels Pays co-pilotés par les communautés de communes, va dans le bon sens. De même qu'un travail plus rapproché sur les questions d'habitat.

Un certain nombre d'initiatives prises par le Pays vont ainsi dans ce sens et méritent d'être soulignées.

Des référents énergie communaux

Tout récemment s'est mis en place un réseau de référents énergie, sur chacune des quarante-neuf communes. La proposition est de faire de ce groupe à la fois un réseau d'élus locaux, qui peuvent faire passer des messages localement et faire remonter au niveau du Pays des besoins, des informations, des idées. Entraîner ces référents dans une formation action permettrait de consolider ce réseau naissant et lui donner les outils utiles.

Faire du conseil de développement un acteur phare de la transition Les acteurs de la société civile,

associatifs ou socio-professionnels ont souligné et souvent salué la qualité de la collaboration avec le Pays. De nombreux projets sont co-construits, et l'écoute du Pays aux porteurs privés est attentive. Pour autant, comme dans de nombreux territoires, le conseil de développement très fortement impliqué dans la dynamique de création et des premières années du Pays s'est essouffé et peine à retrouver un rôle et une dynamique.

Le Pays l'a accompagné dans une formation-action qui a débouché sur des pistes concrètes. En replaçant le conseil de développement (CDD) du PETER dans un rôle d'animation de la transition énergétique avec une feuille de route claire et un appel ciblé à des personnes à impliquer, c'est bien les acteurs de la société civile qui seront à nouveau impliqués. Mais même renouvelé, le CDD ne pourra à lui seul porter l'animation du territoire sur la question énergétique.

Un besoin d'animation et de communication

Nous l'avons écrit, l'équipe technique ne ménage pas sa peine et sa tâche est grande. Pour autant, seule, elle ne peut pas à la fois être pointue techniquement pour accompagner la naissance et la réalisation de projets et dans le même temps, animer le territoire.

Il y a besoin d'une fonction transversale d'animation du Pays sur la transition énergétique, en lien étroit avec les communautés de communes. Cette animation qui vise à la fois les équipes techniques, les élus, les partenaires mais aussi la population, pourrait être éventuellement assurée de manière partagée entre le Pays, les intercommunalités et le CPIE dont le rôle pourrait être complémentaire à une action de communication.

En effet, cette animation doit, de l'avis des élus comme des acteurs

locaux et techniciens, s'appuyer sur une communication revue et amplifiée en direction des élus, des forces vives et de la population. Il a été question d'une feuille de chou spécifique pour les élus. Elle serait bienvenue. On imagine aussi par exemple, des supports en direction de la population, qui valorisent ce qui se fait de bien, en même temps qu'ils expliquent les enjeux d'avenir. Une initiative évoquée de reprendre et rénover l'émission thématique diffusée sur les ondes d'une radio locale, ou de rubrique dans une revue locale va là aussi dans le bon sens.

Coopérer avec les voisins

Certaines solutions ne peuvent venir que d'une coopération avec les voisins. Il en va ainsi pour la mobilité, dont nous avons vu l'importance pour le territoire au sujet des déplacements vers Montauban. Une collaboration est nécessaire avec l'agglomération et le conseil départemental, qui ont tous deux des compétences qui permettraient d'être la clé des solutions à construire. Bloquée jusqu'ici peut-être pour des questions de personnes et de politique, la coopération pourrait être relancée du fait des changements d'équipes.

Élan optimiste

« Le futur de notre territoire se joue maintenant. » C'est par ces mots que le président Maffre a conclu le séminaire de restitution de l'écoute territoriale en février 2016. Pourtant, ajoute-t-il, « il y a une vraie difficulté à maintenir le lien entre citoyens et élus, alors que c'est un enjeu pour réussir ». Optimiste, il complète : « il y a 20 ans, vous ne trouviez pas un élu sur 1 000 qui s'intéressait à la question de l'énergie. Aujourd'hui les élus du Pays ont voté un projet de territoire qui fait la part belle à la transition ».

Cécile DE BLIC et Yves GORGEU
Entretiens réalisés en avril 2015

Dix repères et clefs de réussite pour mener la transition dans les territoires

LES ÉCOUTES DE CES NEUF TERRITOIRES PERMETTENT D'AVANCER LES ENSEIGNEMENTS SUIVANTS.

1. Toutes les échelles territoriales ont un fort potentiel de transition

À la lecture des fiches reportage issues des écoutes territoriales, une première réaction s'impose : le cumul des réalisations, des initiatives et des solutions trouvées et l'enthousiasme des acteurs révèlent un potentiel de transition très important dans les territoires. En corollaire, on observe que chaque échelle (commune, intercommunalité, territoire de type Pays ou PNR) dispose d'un potentiel particulier. L'idéal, difficile à atteindre, est l'engagement simultané de toutes les échelles territoriales dans une même démarche de transition coordonnée.

La **commune** est une échelle pertinente pour ses bâtiments et ses actions bien-entendu, et plus encore pour mobiliser les habitants. L'exemple de Loos-en-Gohelle montre à quel point il est possible de placer la transition écologique au cœur du « vivre ensemble » au travers d'un très grand nombre d'actions dont les objectifs ne sont pas uniquement énergétiques (ceinture verte, meilleure mobilité, meilleurs aménagements, équipements associatifs, rénovation de l'habitat, alimentation, éducation, action économique, action culturelle et événements...). Certes la commune de Loos-en-Gohelle a plus de moyens qu'une petite

commune rurale. Mais les autres territoires écoutés contiennent presque tous des communes exemplaires, et même de toutes petites communes. À moins de 500 habitants, il est possible de réaliser des chantiers concrets permettant d'incarner la mobilisation, par exemple monter un atelier école de rénovation énergétique, réaménager le cœur de village, mobiliser les associations sur un évènement, placer des équipements en énergies nouvelles, et bien entendu, prendre part aux opérations initiées à une échelle plus large. Les communes nouvelles, avec leur dynamique, leur projet local et leur gouvernance favorisant le dialogue et la transversalité, constituent potentiellement un très bon vivier pour la transition énergétique et écologique.

« L'idéal est l'engagement simultané de toutes les échelles territoriales dans une même démarche de transition coordonnée. »

L'**intercommunalité**, par l'exercice de l'ensemble de ses compétences qui ne cessent de se diversifier et d'augmenter, et du fait de l'élargissement des tailles, est un acteur de transition incontournable. Elle peut agir vers la transition écologique au travers de toutes

ses compétences, elle peut mobiliser des moyens humains et financiers, elle peut impliquer la société civile, encourager ses initiatives et coopérer avec elle sur de nombreux projets. Sans participation des intercommunalités, un Pays ou un PNR est rapidement limité dans sa démarche de transition, et les communes membres (plus encore les petites) rencontrent des difficultés pour passer à l'action. La communauté de communes du Val d'Ille a démontré qu'il est possible de placer la transition au cœur du projet communautaire et d'adopter pour être efficace une gestion très transversale de la décision politique et du personnel (dialogue interne, circuits d'information et de décision, profils techniques multi compétences combinant la technicité sectorielle avec celle du développement durable, un chargé de mission dédié à l'animation, ...). Mais d'autres exemples montrent qu'il n'est pas simple d'animer une démarche de transition à l'échelle intercommunale et, inversement, qu'il est parfois difficile pour des territoires de type Pays ou PNR de mobiliser les intercommunalités.

Les **Pays** ou **PNR** ou **syndicat de SCOT** sont les espaces pertinents pour les grands projets de transition partagés, à l'échelle des bassins de vie et d'emploi, de territoires trouvant une cohésion

biogéographique (vallées, massifs, bassin-versant). Cette échelle intermédiaire permet souvent de mobiliser les acteurs socioprofessionnels et les partenaires institutionnels et d'atteindre une masse critique pour mutualiser et organiser l'ingénierie et mobiliser des financements. Le Pays de Redon, par exemple, a lancé sa démarche de transition avec un engagement de chaque intercommunalité membre, et c'est le cas pour les chartes des PNR.

À chaque territoire sa démarche : les territoires ont chacun leurs spécificités. Il n'y a pas de cadre de transition qui s'imposerait uniformément. Certes, en matière d'énergie par exemple, il faut surtout réduire les consommations et

l'Etat, les Régions, l'ADEME permettent aux territoires de définir leur propre méthode.

Toutefois, pour amplifier la dynamique, ces démarches gagneront à diffuser au-delà des limites des territoires concernés. Les voies et difficultés d'une telle diffusion sont évoquées dans plusieurs fiches.

2. Oser franchir des caps pour consolider la démarche

Les territoires n'empruntent pas des trajectoires de transition linéaires. Il y a des hauts et des bas, des obstacles, des essais, avec réussites et erreurs, des périodes de plafonnement et, parfois même, des ruptures. Les écoutes

montrent que les territoires peuvent faire preuve d'adaptabilité et corriger le tir en changeant de cap. Ainsi, le Pays de l'Albigeois et des Bastides

veut passer d'une démarche de transition basée sur un programme d'actions unilatéral (avec néanmoins une mobilisation des habitants et des professionnels à travers les nuits de la thermographie ou la plateforme de rénovation de l'habitat) à une démarche beaucoup plus collaborative, s'appuyant sur le montage d'une SCIC, sur les associations et sur ses intercommunalités.

Avec le recul, nombre de territoires observent que les actions permises par les financements d'un programme concernent souvent essentiellement les collectivités (économies d'énergie sur les bâtiments publics, installations d'énergies renouvelables, ...). Elles ne suscitent pas un effet d'exemplarité suffisant pour entraîner d'autres acteurs et déclencher d'autres projets. La

création d'un point « information énergie » et d'opérations de communication ne suffisent pas, surtout lorsqu'elles émanent d'un Pays ou PNR perçus comme distants par les habitants et souvent même les élus communaux.

Il ressort des échanges avec les territoires que l'approfondissement de la transition passe par l'engagement d'un grand nombre d'habitants et acteurs économiques dans une large variété d'actions individuelles et collectives. La prolongation de la dynamique passe par un projet largement porté, un discours commun et le partage des initiatives et résultats. Il s'agit alors d'un projet de société. En effet, vu la somme des changements souhaitables et possibles, notamment pour aller vers la forte baisse de la consommation des énergies fossiles requise pour préserver le climat, il s'agit bien d'une transition sociétale, nommée aussi transition écologique à Loos-en-Gohelle, qui requiert une implication forte de toutes les parties.

Les territoires qui franchissent le cap vers une transition sociétale connaissent de nombreuses retombées sur le fonctionnement territorial dans son ensemble, ceci au-delà des impacts positifs sur l'énergie, l'environnement, l'économie... Parmi ces retombées indirectes, se trouvent une amélioration du dialogue territorial et plus largement du fonctionnement territorial. Les laboratoires que représentent la commune de Loos-en-Gohelle et la communauté de communes du Val d'Ille, montrent que grâce à la démarche de transition « il se passe quelque chose », les élus et techniciens ne travaillent plus comme avant, et la manière de coopérer avec les acteurs économiques ou les associations est totalement nouvelle ; « on est ensemble sur des projets », « on partage des objectifs », « on dialogue à égalité »...

« L'approfondissement de la transition

passé par l'engagement d'un grand nombre

d'habitants et des acteurs économiques. »

réfléchir aux énergies nouvelles ; mais il y a maintes manières de décliner ces impératifs en actions, de leur trouver un écho dans le paysage des activités et des pratiques locales et ainsi de mobiliser les acteurs.

Le contexte de Loos-en-Gohelle, commune de ceinture d'une agglomération en réseau, marqué par la crise minière et industrielle, n'a rien à voir avec la situation du Parc du Vercors, longtemps très agricole et difficile d'accès, aujourd'hui menacé par la périurbanisation sur les franges et par des pratiques de tourisme non durable. On mène différemment la transition dans un territoire d'agriculture intensive, dans une montagne rurale, sur les littoraux touristiques, dans une grande ville ou bien en situation périurbaine... On observe donc qu'il est très intéressant que les grands programmes proposés par

À une échelle territoriale plus large, les retombées sont présentes également, bien que parfois moins visibles de tous. Les démarches de tourisme durable des deux PNR des Landes de Gascogne et du Vercors sont une formidable occasion de nouer des liens de partenariat solides avec les acteurs économiques qui se structurent et avec les communautés de communes pour aller vers une offre cohérente conjuguant durabilité et retombées économiques. De même on ressent très nettement des retombées collaboratives pour la Biovallée et pour le Beaujolais vert où la démarche de transition a permis d'acquérir des savoir-faire collectifs en matière de coopération et de mobilisation des acteurs locaux. Dans les Pays de Midi-Quercy, Albigeois et Bastides ou encore Redon-Bretagne Sud, les acquis en matière de coopération avec les collectivités, les associations et les professionnels sont présents dans divers domaines (notamment dans la rénovation énergétique de l'habitat, la mobilité, et la réalisation d'éoliennes citoyennes en pays de Redon) et l'on se dirige vers de plus en plus de coopérations avec les intercommunalités.

Il est donc possible d'affirmer que des démarches approfondies de transition menées sur la durée conjuguant l'engagement des élus, de la société civile et des acteurs économiques, modifient sensiblement la dynamique de l'ensemble du territoire.

3. Faire évoluer le portage et le pilotage de la démarche

Le portage et le pilotage représentent 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. Pour les neuf territoires étudiés, on peut toujours distinguer ces deux niveaux. Et cela même dans la commune de Loos-en-

Gohelle (le portage c'est le conseil municipal, et le pilotage c'est un groupe mixte plus ou moins formalisé comprenant des élus et des techniciens).

L'observation montre que tout dysfonctionnement sur ce cœur de gouvernance se répercute en général sur la réalité et la pérennité des actions et des moyens engagés et donc sur l'impact des projets de transition. La qualité de cette gouvernance est fondamentale pour l'efficacité

« L'entrée en transition représente une bonne opportunité pour solliciter, relancer ou bien créer les conseils de développement, en leur donnant un rôle concret. »

de la démarche. Ainsi l'effectivité et la qualité de la gouvernance des démarches de transition, en particulier celle de la combinaison portage-pilotage, est certainement aussi importante pour sa future efficacité que le contenu des actions prévues. Il paraît donc très important de décortiquer les formes de gouvernance des démarches de transition, ce à quoi nous nous sommes attachés avec les interlocuteurs lors de nos écoutes.

Un constat s'impose, les démarches de transition se menant sur le long terme : **la gouvernance de départ doit évoluer**. Au lancement des démarches, on rencontre souvent un portage politique réduit avec un ou quelques élus à l'origine de l'impulsion. Le pilotage de la démarche est resserré et souvent concentré sur quelques personnes (un élu référent, parfois quelques-uns, un technicien coordinateur, quelques personnes participant à un comité de pilotage aux contours et à la mission mal définis). Rapidement, cette gouvernance dite **d'impulsion** montre ses limites. Si elle n'évolue pas, la démarche peut avancer tout en

cachant un déficit de portage par le collectif d'élus et en souffrant d'un manque d'ouverture du pilotage qui réduit la capacité d'animation, de réflexion, de coordination... Les effets négatifs surgissent alors en masse au moment d'un problème de finances, de moyens humains, ou de changement d'élus. Les territoires enquêtés ont tôt ou tard connu cet écueil. La plupart font évoluer la gouvernance de leur démarche de transition ou cherchent à engager cette évolution. Mais elle s'avère plus difficile si elle intervient en réaction à des crises. Elle est beaucoup plus facile si elle est anticipée, et que les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre se placent

dès le départ dans une posture d'amélioration continue.

L'entrée en transition représente une bonne opportunité pour solliciter, relancer ou bien créer (dans les grandes intercommunalités notamment) les conseils de développement, en leur donnant un rôle concret. Le projet s'avère en général très mobilisateur pour la société civile. Le conseil de développement peut être associé à la réflexion. Il peut être mobilisé pour participer au pilotage, suivre des actions et œuvrer pour l'évaluation. On trouve même des conseils de développement missionnés par les collectivités dans un rôle d'animation et de sensibilisation (par exemple dans l'ancien Pays de Haute Mayenne, très actif sur le thème de l'énergie). Ils s'investissent alors pleinement dans le lien avec l'ensemble des acteurs et habitants, bénéficiant parfois de formation pour endosser cette responsabilité. Certains conseils de développement sont d'ailleurs structurés en association et disposent d'une ingénierie, ressemblant alors à ce que peut représenter l'association Biovallée (cas du Pays de Nevers Sud Nivernais).

4. Coproduire et co-investir avec les acteurs du territoire

Mettre en mouvement de plus en plus d'acteurs, dans une démarche de transition énergétique ou écologique, va bien au-delà de l'ouverture de la cellule de pilotage et des groupes de réflexion thématiques à la société civile. L'essentiel est la participation dans l'action. De manière inégale, et en fonction de leurs opportunités propres, les territoires écoutés s'appuient pour cela sur trois leviers :

» **Connaître et reconnaître les initiatives.** C'est la méthode résolument adoptée par la Biovallée, que d'autres territoires suivent également plus ou moins. L'observatoire de la Biovallée recense et valorise les bonnes pratiques de tous les acteurs (des collectivités, des entreprises, des citoyens) en matière de transition énergétique et plus largement de développement durable. L'expérience montre que ces initiatives sont nombreuses, diversifiées parfois inventives et qu'il est très intéressant de les diffuser et de s'appuyer sur ces réalisations pour encourager, susciter des envies, mettre en réseau.

» **Favoriser les engagements individuels vers la transition.** « *Puisque la transition est l'affaire de tous, elle est l'affaire de chacun* » : plusieurs territoires ont travaillé sur cette notion d'engagement au travers de chartes par exemple (cas du Pays de Redon avec les cahiers d'engagement). Dans le prolongement de son observatoire, la Biovallée propose une « charte à points », qu'un animateur aide à réaliser à partir d'une visite ou d'un entretien, puis le principe est de gagner des points en travaillant sur des

objectifs concrets. La Biovallée invite les signataires de la charte à adhérer à l'association, pour rejoindre ainsi le collectif des personnes engagées dans la transition.

» **Coproduire les actions et projets.** Ce principe est affiché en tant que parti pris à Loos-en-Gohelle et plus ou moins pratiqué dans les autres territoires. A Loos-en-Gohelle, on distingue les actions descendantes et ascendantes. Les actions descendantes sont déclenchées par la commune. Elles donnent lieu, dans la mesure du possible, à la participation des habitants. Par exemple, pour ce qui concerne les aménagements, la vie quotidienne et les

« Les collectifs d'entreprises et d'acteurs associatifs constitués à partir d'opérations concrètes sont très importants pour donner de la force à la démarche. »

équipements publics, il est proposé aux habitants concernés et aux usagers de s'associer à la conception des projets et même à leur réalisation (sauf pour les travaux techniques, dangereux ou non maîtrisés par la commune). Les actions ascendantes proviennent des habitants. Parfois l'action n'est engagée que sur la base d'une revendication ou même de l'expression d'un mécontentement. Les habitants sont écoutés et il leur est proposé de travailler sur des solutions. Si un projet sort, il est réalisé avec la règle dite du « fifty-fifty », avec engagement en temps et en travail des habitants. Par exemple, si des jeunes souhaitent un skatepark ou un local pour la musique, et que le projet est validé, ils travailleront à la conception et à la réalisation du projet (selon des principes d'éco-responsabilité, cela va de soi). Enfin, comme dans la plupart des territoires,

Loos-en-Gohelle pratique la mise en lien des projets de même nature pour susciter un éventuel projet collectif ou bien le lien entre différents services ou opérateurs pour un projet thématique (par exemple pour une base de loisir, on fera le lien entre les services, tourisme, déplacements, urbanisme, énergie) pour se placer d'une manière transversale dans cet esprit de coproduction.

Sur les autres territoires on observe plusieurs collectifs d'entreprises et d'acteurs associatifs engagés dans cet esprit de coproduction de la démarche de transition. C'est le cas, par exemple, avec les entreprises des plateformes de réhabilitation ou des plateformes bois-énergie (Albigeois et Bastides, Midi-Quercy, Beaujolais vert) ou bien avec les acteurs touristiques engagés dans la transition vers le tourisme durable et porteurs d'une marque collective (PNR des Landes de Gascogne et PNR du Vercors). Ces collectifs, constitués à partir d'opérations concrètes sont très importants pour donner de la force à la démarche.

5. Aller au-delà d'une ingénierie de programme vers des réseaux d'animation

Les neuf territoires ont mis en évidence que l'animation est une composante fondamentale des démarches de transition : dans les instances de pilotage, pour faire émerger et accompagner les projets ou encore pour créer des échanges et des relations de transversalité et d'inter territorialité. Or la transition menée dans une logique de programme peut montrer ses limites en matière d'animation, tout simplement parce qu'elle repose sur une, ou parfois deux ou trois personnes (rarement plus), a fortiori lorsque elle est menée exclusivement à l'échelle d'un grand territoire de type

Pays ou PNR éloignés du terrain. Compte tenu du temps mobilisé pour gérer le programme et réaliser les actions prévues lors de la réponse à l'appel à projet de départ, il reste souvent peu de place pour l'animation.

Avec les neuf territoires, nous avons tenté de raisonner, non pas à partir des ressources en animation et de leurs limites, mais à partir du besoin et des acteurs présents à toutes les échelles territoriales et dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Il en ressort la proposition de constituer des réseaux ou cellules d'animation pour la transition énergétique ou écologique, notamment avec des acteurs parmi les suivants :

- » Techniciens des collectivités de tous niveaux.
- » Conseil de développement.
- » Techniciens d'organismes professionnels et des partenaires.
- » Élus volontaires pour suivre un projet particulier ou pour être référent énergie dans leur collectivité.
- » Chefs d'entreprises ou référents entreprises.
- » Associations (salariés et bénévoles).
- » Citoyens, en tant que personnes ressources.

Des territoires comme la Biovallée, Loos-en-Gohelle, le Beaujolais Vert, ont montré qu'il est possible d'élargir les ressources en animation avec efficacité en restant dans le cadre du grand projet de transition. Cela demande au départ du volontarisme, puis de l'organisation en vue de permettre une montée en puissance progressive. Bien entendu, un réseau d'animation peut fonctionner avec un noyau dur de participants : c'est le choix qu'effectue le Pays Midi-Quercy avec un réseau constitué de techniciens du Pays, de techniciens référents dans les intercommunalités, ainsi que du Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE)

local. Ce noyau peut, après quoi, mobiliser d'autres cercles, avec les élus communaux référents, le conseil de développement, des professionnels engagés, etc. On évoque d'ailleurs en Midi-Quercy la tenue d'une formation qui permettrait de structurer ce réseau et de transmettre quelques outils et fondements. Ce type de formation peut s'envisager en rassemblant les catégories d'acteurs (dont les élus) ou bien au contraire en les séparant. Elle peut aussi se réaliser comme une formation-action.

Dans ce cas les formateurs soutiennent en arrière plan les animateurs dans leur travail d'accompagnement d'actions réelles.

6. Coopérer entre collectivités, acteurs socio-économiques et partenaires institutionnels

Une démarche de transition, vecteur de mise en mouvement sur un territoire, ne se résume pas à une somme de projets indépendants les uns des autres et stimulés par des ressources en conseil et en financement. C'est une dynamique collective qui permet aux personnes de se rencontrer pour partager les ambitions, faire émerger des projets, les mettre en lien, les réaliser et les valoriser. Pour entreprendre une telle synergie, il faut atteindre un nombre significatif de coopérations dans tous les domaines, entre toutes les échelles et avec toutes sortes de catégories d'acteurs. La coopération toutefois ne va pas de soi, entravée par les obstacles bien connus que l'on

rencontre dans les territoires et les organisations (problèmes de temps, de priorités, de frontières, de pouvoirs, de complexité des circuits de décision ou encore de moyens).

L'absence de coopération freine parfois fortement les démarches de transition. Nous avons rencontré des situations de non-coopération totales entre

« La démarche de transition est une dynamique collective qui permet aux personnes de se rencontrer pour partager les ambitions, faire émerger des projets, les mettre en lien, les réaliser et les valoriser. »

un pays et une agglomération proche sur un même bassin d'emploi, alors que se jouent notamment les questions de mobilité et celle des flux d'énergie locale et de consommation. La non-coopération se manifeste aussi parfois entre un territoire de projet intermédiaire, Pays ou PNR, et les communautés de communes qui le composent ; ou bien entre des grandes intercommunalités et des communes. Elle existe même au sein d'une structure donnée si la démarche est organisée de manière trop cloisonnée entre compétences ou services. On peut ainsi rencontrer des situations où le thème de l'énergie est réservé à un vice-président et à un chargé de mission, sans pour autant que le reste de l'équipe élue et de l'équipe technique ne se sentent investis d'une orientation commune et d'objectifs concrets en la matière (par exemple sur l'urbanisme, le social, les déchets, l'économie...) ou sans que soient menés en commun certains projets avec des responsabilités partagées. Pour surmonter cette difficulté, la communauté de communes du Val d'Ille a organisé son

management en râteau et favorisé des profils de chargés de mission à doubles compétences (une compétence thématique et dans le développement durable ou bien en animation).

La transition énergétique ou écologique : un formidable levier de coopération. Les 9 territoires nous permettent de mettre en avant que la transition, si elle donne lieu à un projet bien porté politiquement et bien piloté localement, constitue une très bonne occasion de progresser en matière de coopération, car tout le monde peut partager les finalités avec motivation. Les retombées pourront dépasser la question de l'énergie et s'apprécier sur le fonctionnement territorial dans

« Il faut anticiper les arrêts potentiels de financement, pour préserver le programme global dans le temps et pour pouvoir maintenir son ingénierie de coordination. »

son ensemble.

À Loos-en-Gohelle conscient de l'obstacle « non coopération » entre élus, techniciens, associations, partenaires économiques locaux, séparément et ensemble, le Maire a souhaité aborder cette question de front et il a notamment mis en place une formation, avec des groupes de pairs et des temps de rencontres. Cette question de la coopération est au cœur d'une méthode de management qui fait une grande place aux projets. Pratiquement chaque élu municipal est désormais capable de piloter un projet et de coopérer pour cela avec les bonnes personnes. Avec une forte volonté politique, un travail sur les « savoir-faire coopération », et son application suivie, voire accompagnée dans une dynamique projet, il est possible de lever de nombreux obstacles et verrous. Bien

entendu, il est plus compliqué de réunir ces conditions dans une situation de coopération inter-territoriale. Mais cela est possible et plusieurs territoires progressent dans cette direction.

7. Prévenir les ruptures financières

Il n'y a rien de bien original dans le fait de pointer l'importance de disposer de moyens nécessaires et suffisants pour accompagner la transition. Néanmoins, cette généralité trouve une déclinaison spécifique, dès lors que la dynamique de transition s'inscrit sur le temps long, dans des phases successives et sur des contenus très évolutifs et diversifiés. On est donc loin d'un projet dont il s'agit de rechercher les financements une fois pour toutes ou de recourir à des compétences métiers bien délimitées.

Si la transition énergétique est une orientation affichée par de nombreux bailleurs de fonds institutionnels de niveau européen, national ou régional, permettant effectivement de mobiliser des fonds conséquents, il faut anticiper les arrêts potentiels de financement, pour préserver le programme global dans le temps et pour pouvoir maintenir son ingénierie de coordination. Dans ce sens il est recommandé de multiplier les points d'appuis sur le territoire, afin d'être en capacité de mobiliser les financements internes, en complément mais aussi et surtout en relais des cofinancements extérieurs.

Ce point reste à travailler dans de nombreux territoires, où la majorité des élus locaux des intercommunalités et communes acceptent volontiers de s'inscrire dans la dynamique par un projet

qui les concerne (par exemple un bâtiment BBC) mais ne saisissent pas l'intérêt de co-investir de manière significative pour mettre en place une équipe ou un réseau d'ingénierie et d'animation conséquent, et pour cofinancer des projets qui ne se situent pas sur leur périmètre, ou qui mobilisent des partenaires privés.

Exemple d'engagement financier en propre, l'association Biovallée est financée localement par les intercommunalités à raison de 1 euro par habitant : cela est intéressant pour le maintien de la dynamique partagée avec la société civile. Mais il n'a pas été possible de maintenir la capacité d'ingénierie atteinte au moment du « Grand Projet Rhône-Alpes ». Pour convaincre les financeurs externes, il est donc très important durant les premières années de lancement des démarches de transition, de se donner les moyens d'évaluer les retombées du programme, tant du point de vue économique qu'écologique et social, afin de pouvoir démontrer les retours sur investissements potentiels.

8. Évaluer pour progresser en continu

La démarche de transition s'apprécie dans la durée et dans un processus d'amélioration continue. Au départ les premières actions sont limitées en nombre et en impact, puis la démarche monte en intensité, avec le lancement des actions issues du travail d'ingénierie et de mobilisation des acteurs. Pour mobiliser de manière croissante des maîtres d'ouvrages publics et privés, il est impératif de pouvoir s'appuyer sur les premières réalisations. Elles crédibilisent la démarche et permettent de déclencher des rencontres et des initiatives, de bâtir un récit commun, sur la base des exemples.

Il faut donc évaluer. L'expérience des territoires montre qu'il est

possible de rendre ce travail participatif et très productif. La Biovallée par exemple évalue les actions et les progressions des acteurs de terrain d'une manière dynamique avec le concept de charte à points. Ce travail est communiqué et il valorise les acteurs. Loos-en-Gohelle évalue d'une manière classique et prolonge par « une mise en récit » de la démarche de transition. Cela passe par un wikipédia, de nombreuses communications, des ouvrages, et même par des projets de films ou de théâtre participatifs. À une échelle moindre, d'autres territoires organisent des réunions publiques ou des forums après évaluation, ainsi que des visites de réalisations notamment à l'attention des élus locaux.

L'évaluation, telle qu'elle est pratiquée à Loos-en-Gohelle notamment, permet d'alimenter le discours sur la transition, en parlant de la situation initiale (le territoire d'où l'on part centré sur l'exploitation des mines au modèle de développement non durable) et en donnant à voir la situation désirée (le territoire d'équilibre ou le cadre de vie de qualité se conjugue avec une nouvelle forme d'économie et de vie sociale).

» Compléter le « quoi » par le « comment ». Il est naturel de se concentrer sur les actions réalisées dans un travail d'évaluation (avons-nous réalisé nos objectifs ? quel est l'impact de nos actions ?). Pour une démarche de transition énergétique ou écologique, il est tout aussi important d'évaluer le fonctionnement de la démarche (comment avons-nous travaillé et avancé ensemble ? Quelles sont les marges de progrès ?). Il faut donc oser se poser toutes les questions concernant le portage de la démarche, son pilotage,

le fonctionnement des groupes projet, les liens de coopération avec les intercommunalités, la participation des acteurs socio économiques et habitants... Et le mieux est de réaliser ce travail avec un groupe comprenant des représentants de toutes ces catégories d'acteurs, ou bien de le faire en plusieurs réunions.

Évaluer régulièrement. C'est au moins une fois par an qu'il faut réaliser ce travail, avec une évaluation plus conséquente tous les trois ans par exemple. Notons que si elle s'appuie sur des séquences annuelles, l'évaluation de type « fin de programme » est beaucoup plus simple à réaliser. Cette évaluation régulière permet d'alimenter la dynamique de

« Une évaluation régulière permet d'alimenter la dynamique de projet et de procéder à des ajustements, notamment sur le fonctionnement de la démarche. »

projet et de procéder à des ajustements, notamment sur le fonctionnement de la démarche.

9. Adapter la démarche aux changements territoriaux

Les démarches de transition énergétiques ou écologiques peuvent être bousculées par les changements en cours sur les territoires, et notamment par les fusions communautaires entraînant parfois également la disparition de Pays ou leur agrandissement.

C'est le cas par exemple en Beaujolais Vert, avec la Création de la Communauté d'Agglomération de L'Ouest Rhodanien. Elle est issue de la fusion de 3 communautés de communes sur les 4 qui sont à

l'initiative de la dynamique de transition, laquelle est pilotée de manière collaborative (avec la société civile), par une association et un programme LEADER.

D'une manière générale, pour tous les territoires impactés par ces changements, il se présente quatre types de difficultés :

» La difficulté de mobilisation des nouvelles intercommunalités par une structure de type Pays ou PNR dans la démarche de transition (temps de négociation préalable bloquant les projets, puis temps de mise en route, temps de relance du projet de territoire et du portage partagé d'orientations fortes en faveur de la transition...). Il est possible d'observer plusieurs années de pause ou de ralentissement des dynamiques.

» Le risque de non transversalité dans les grandes intercommunalités si elles s'organisent de manière classique, avec des vice-présidences et des directions indépendantes ; le risque de distanciation avec les communes dans les grandes intercommunalités.

» Le risque financier si les nouvelles intercommunalités ont intégré de nombreuses compétences qu'elles doivent exercer partout, et donc risque de ralentissement des efforts d'investissement et d'ingénierie en faveur de la Transition.

» Une difficulté accrue pour mettre en place des portages de types collaboratifs avec la société civile et pour déléguer de l'ingénierie et des moyens à une éventuelle structure externe (comme l'association Biovallée par exemple), car cela ne correspond pas toujours à la culture de travail des intercommunalités.

En revanche, il est possible de mettre en avant deux types d'opportunités :

» L'opportunité que représentent ces changements pour donner une nouvelle impulsion politique intégrant un discours sur la transition et une volonté de large mobilisation pour cela.

» L'opportunité que représente la démarche de transition pour alimenter un projet de territoire et un projet communautaire et pour mettre en place dès la création de la nouvelle intercommunalité, une structure s'organisant en mode projet (en plus de l'organisation par compétences), avec beaucoup de transversalité, de coopérations, de profils à la fois techniques, développement et animation, des formations...

10. Améliorer les appels à projets et cadres contractuels

Si les appels à projets et cadres contractuels proposés par les grands partenaires ont indéniablement permis à de nombreux territoires de se mettre en route vers la transition énergétique ou écologique, ils peuvent entraîner des effets secondaires plus ou moins gênants. On cite souvent la répétition fréquente de temps passés à répondre aux appels à projets et à justifier les dépenses, l'implication insuffisante de certaines collectivités qui positionnent le programme essentiellement comme une opportunité de co-financement d'investissements. En cours de route, on rencontre des difficultés de coordination du programme avec d'autres procédures (programmes régionaux ou européens). Puis en fin de programme, se présente le risque de ruptures potentielles de la dynamique engagée. Enfin on pointe la fragilité des postes d'ingénierie dédiés, qui demandent pourtant un niveau élevé de compétence et de connaissance du territoire (fonctions peu compatibles avec des offres d'emploi précaires).

Il est donc souhaitable que les partenaires prévoient d'améliorer en continu les générations successives de contrats, avec une montée en puissance vers une transition plus inclusive et sociétale, impliquant largement l'ensemble des acteurs du territoire. Pour faciliter une telle orientation, les appels à projets pourraient intégrer la demande de constituer un portage élargi, avec par exemple l'engagement des intercommunalités au côté des Pays, SCoT ou PNR, et la recommandation d'un pilotage de nature collaborative intégrant la société civile. Ils peuvent prévoir la mise en valeur et l'encouragement des initiatives des acteurs locaux, ainsi que leur participation active (réflexion, actions, financements, évènements...). Enfin si les contrats engagent des financements pluriannuels intégrant l'ingénierie et qu'ils se placent en cohérence avec les autres contrats territoriaux, les démarches de transition seront grandement facilitées.

« Il est donc souhaitable que les partenaires prévoient d'améliorer en continu les générations successives de contrats, avec une montée en puissance vers une transition plus inclusive et sociétale. »

Vincent CHASSAGNE,
Catherine LAPIERRE et
Johan MILIAN

REMERCIEMENTS

Mairie-conseils et l'Unadel remercient celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livret :
les élus et leurs collaborateurs,
l'association 4D,
le CLER,

les correspondants sur les territoires :

Christophe Bidaud, Julien Birlinger, Anne-Sophie Chupin, Julien Frat, Bruno Galus, Éric Malatray, Sophie Moncorgé, Julian Perdrigeat, Béatrice Rénaud, Mathieu Rocheblave, Soazig Rouillard,
ainsi que l'ensemble des personnes interrogées.

Rédaction des fiches reportages :

Cécile de Blic, Vincent Chassagne, Yves Gorgeu, Catherine Lapierre, Gérard Logié, Stéphane Loukianoff, Johan Milian, Pierre Morisse, Axel Othelet, Michèle Pasteur, Jean-Yves Pineau, Christel Venzal.

Coordination des travaux :

Stéphane Loukianoff, Michèle Pasteur et Jean Maillet pour l'Unadel, Vincent Chassagne pour Mairie-conseils

Groupe d'analyse :

Michèle Pasteur, Catherine Lapierre, Pierre Morisse, Johan Milian et Vincent Chassagne

Rédaction des enseignements :

Michèle Pasteur puis Johan Milian et Vincent Chassagne

Relecture :

Catherine Lapierre

CONCEPTION ET RÉALISATION :
BLANCHE VANDECASTEELE

Nous avons vingt ans pour parvenir à nous maintenir sous la barre des deux degrés de réchauffement climatique. Il faudra agir en profondeur pour vraiment réduire nos impacts. Les territoires, au plus près des habitants, ont un rôle primordial dans cette transition. Le développement durable appelle le développement local, l'efficacité énergétique, les circuits courts, les énergies renouvelables, le tourisme durable..., créent des emplois pérennes et reposent sur les ressources territoriales.

L'Unadel et Mairie-conseils, avec l'appui de 4D, ont entrepris un travail d'écoute et de dialogue avec neuf territoires en transition énergétique ou vers le tourisme durable : la Biovallée (Drôme), le Parc Naturel Régional du Vercors (Drôme et Isère), le Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne (Gironde et Landes), la Communauté de communes du Val d'Ille (Ille-et-Vilaine), le Pays de Redon (Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Morbihan), Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin (Pas-de-Calais), le Beaujolais Vert (Rhône), le Pays de l'Albigeois et des Bastides (Tarn) et le Pays Midi-Quercy (Tarn-et-Garonne).

Ce livret présente les neuf fiches reportages sur les caractéristiques des démarches de mise en mouvement. Elles sont riches d'enseignements et montrent à quel point chaque territoire procède selon ses spécificités. Puis il aborde dix repères et clefs de réussite, dont les territoires peuvent s'inspirer, pour mener dans la durée, avec les populations et les acteurs économiques, ces nécessaires transitions.

UNADEL
150 / 154, rue du Faubourg Saint Martin
75010 Paris - 01 45 75 91 55
www.unadel.org

Mairie-conseils Caisse des Dépôts
72 avenue Pierre-Mendès-France
75914 Paris ceex 13
www.mairieconseils.net

