

Innovation et territoires de faible densité

Juin 2015

Étude conduite par le cabinet CMI pour le compte du Commissariat général à l'égalité des territoires

PRÉAMBULE

L'étude « Innovation et territoires de faible densité » a été confiée par le Commissariat général à l'égalité des territoires au cabinet CMI, associé pour ce travail à Claire Planchat de Vous êtes d'ici - Co-agir et Magali Talandier, chercheuse au laboratoire PACTE/Université Joseph Fourier de Grenoble.

Elle visait principalement à caractériser les formes d'innovation ayant un impact sur l'activité économique ou les services publics dans les territoires dits de « faible densité », à décrire des projets exemplaires mis en œuvre dans un échantillon de territoires représentatifs et à analyser les politiques publiques existantes en France et en Europe pour soutenir ces innovations, pour aboutir à des recommandations visant à favoriser le développement de l'innovation dans ces territoires.

Ce travail a notamment permis de dégager une typologie de territoires innovants dans la faible densité, en distinguant trois grands types de territoires (le « territoire pépite » ; le « territoire laboratoire » et le « territoire coopératif »), ainsi que dix leviers d'action pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles, l'accompagnement et la montée en puissance de projets innovants, ou encore pour garantir la pérennité de cette dynamique d'innovation.

L'enjeu que constitue l'innovation dans les territoires de faible densité nécessite une prise de conscience ainsi qu'une plus grande appropriation pour systématiser les initiatives dans l'ensemble de ces territoires. Cette étude rappelle que les territoires de faible densité participent à l'effort commun en faveur de l'innovation et peuvent en bénéficier pour accélérer leur développement.

INTRODUCTION	4
PARTIE 1 : CONTEXTE, ENJEUX ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE ...	5
1. CONTEXTE ET DEMARCHE	5
1.1 <i>L'innovation est une opportunité de développement pour les territoires de faible densité qu'il s'agit d'accompagner par des politiques spécifiques, en lien étroit avec l'ambition de réduire l'inégalité entre les territoires</i>	5
1.2 <i>Les objectifs de l'étude</i>	8
1.3 <i>Les principales étapes de la démarche</i>	9
2. ELEMENTS DE METHODOLOGIE	10
2.1 <i>Définition de la notion de faible densité</i>	10
2.2 <i>Cartographie et typologie des territoires de faible densité</i>	12
2.3 <i>La notion d'innovation : une définition par les finalités</i>	16
3. ANALYSE DE CAS EMBLEMATIQUES EN FRANCE	17
3.1 <i>De nombreux projets innovants détectés</i>	17
3.2 <i>Critères de sélection des 15 études de cas</i>	18
3.3 <i>Démarche mise en œuvre pour les études de cas</i>	19
3.4 <i>Présentation des 15 études de cas</i>	20
4. BENCHMARK EUROPEEN.....	26
4.1 <i>Kalmar, Suède : un potentiel de développement important pour les projets liant le secteur agricole et d'autres secteurs d'activités</i>	26
4.2 <i>Baltic Deal : développer l'expertise accessible aux acteurs locaux</i>	28
4.3 <i>Older people for older people (O4O), Finlande</i>	30
4.4 <i>Institut Ruralia, Finlande</i>	32
4.5 <i>Régions apprenantes, Autriche</i>	34
4.6 <i>Entrepreneuriat vert, Suède</i>	36
4.7 <i>Allemagne : le contrat pour mettre en place des mesures agro-environnementales</i>	37
4.8 <i>Belgique : des médiateurs de l'innovation</i>	38
4.9 <i>Italie : Développement d'instruments d'ingénierie financière</i>	40
PARTIE 2 : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS	41
1. LES 10 LEVIERS D'INNOVATION DANS LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITE	41
1.1 <i>Levier n°1 : un bon équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur</i>	44
1.2 <i>Levier n°2 : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les « pionniers »</i>	47
1.3 <i>Levier n°3 : la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice de long terme, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée</i>	49
1.4 <i>Levier n°4 : la capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets</i>	52
1.5 <i>Levier n°5 : les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires</i>	55
1.6 <i>Levier n°6 : l'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter immédiatement avec les réseaux nationaux pertinents</i>	57
1.7 <i>Levier n°7 : un accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs</i>	60

1.8	<i>Levier n°8 : l'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur</i>	62
1.9	<i>Levier n°9 : des modes d'organisation collectifs qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux</i>	65
1.10	<i>Levier n°10 : une stratégie de communication qui mobilise en interne les acteurs au sein du territoire et qui contribue en externe à la visibilité du projet</i>	67
2.	DES MODELES DE TERRITOIRES INNOVANTS ADAPTES A LA FAIBLE DENSITE	69
2.1	<i>Le territoire pépète</i>	70
2.2	<i>Le territoire laboratoire</i>	72
2.3	<i>Le territoire coopératif</i>	74

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS EN TERMES DE POLITIQUES PUBLIQUES..... 76

1.	ANALYSE DES POLITIQUES PUBLIQUES : PRINCIPALES POLITIQUES PUBLIQUES DE SOUTIEN A L'INNOVATION DANS LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITE ET LEUR IMPACT	76
1.1	<i>Panorama des dispositifs mobilisés par les acteurs dans les 15 études de cas</i>	77
1.2	<i>Premier constat : une inégale capacité des territoires de faible densité à accéder aux dispositifs de financement de l'innovation</i>	82
1.3	<i>Deuxième constat : des marges de progrès pour le soutien des leviers d'innovation des territoires de faible densité par les politiques publiques</i>	85
2.	RECOMMANDATIONS	88
2.1	<i>Créer un cadre propice à l'innovation dans les territoires de faible densité</i>	91
2.2	<i>Revoir les modalités de détection, d'accompagnement, de sélection et de financement des projets innovants dans les territoires de faible densité</i>	93
2.3	<i>Capitaliser, diffuser, systématiser les initiatives innovantes dans les territoires de faible densité</i>	98

CONCLUSION STRATEGIQUE SUR LE ROLE DU CGET 101

ANNEXES 103

1.	REMERCIEMENTS	103
2.	SOURCES DU BENCHMARK	107
3.	METHODOLOGIE DE LA CARTOGRAPHIE ET DE LA TYPOLOGIE DES TERRITOIRES A FAIBLE DENSITE	109
4.	METHODOLOGIE DES CARTES MENTALES	113
5.	BIBLIOGRAPHIE	125
6.	LISTE DE SIGLES	128
7.	ENTRETIENS REALISES	129

L'EQUIPE MOBILISEE SUR CETTE MISSION 133

PRESENTATION DE CMI 134

INTRODUCTION

Le présent rapport contient les résultats de l'étude sur l'innovation dans les territoires de faible densité, confiée par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires au cabinet CMI, associé pour ce travail à Claire Planchat-Héry de Vous êtes d'ici - Co-agir et Magali Talandier, chercheur au laboratoire PACTE / Université Joseph Fourier de Grenoble. Il s'inscrit très fortement dans les orientations actuelles du CGET en matière d'égalité des territoires.

Cette étude a été conduite de janvier à juillet 2014 et a mobilisé les apports de plus de cinquante experts et une soixantaine d'acteurs de terrain.

Ce document est structuré de la manière suivante :

- **Une première partie « méthodologie »** décrit le contexte de l'étude, les hypothèses de travail, la cartographie des territoires de faible densité, les choix méthodologiques, le déroulé de la mission et présente brièvement les cas d'études sélectionnés.
- **Une deuxième partie « enseignements »** résume les analyses issues des 15 études de cas, de la recherche documentaire et des entretiens experts préalables et propose **10 leviers d'innovation** et **3 modèles de territoires innovants** adaptés aux territoires de faible densité.
- **Une troisième partie « préconisations »** s'appuie sur une analyse des politiques publiques de soutien à l'innovation dans les territoires de faible densité, afin de développer pour tous les niveaux d'action publique (Europe, Etat, Collectivités Locales) des préconisations opérationnelles visant à favoriser l'émergence des idées, la montée en puissance des projets et la diffusion de l'innovation dans les territoires de faible densité

Ce rapport est destiné plus particulièrement à l'ensemble des lecteurs intéressés par le développement local et les politiques d'innovation, qu'ils soient issus des administrations publiques ou non.



Issu du regroupement de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar), du Secrétariat général du comité interministériel des villes (SGCIV) et de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé), le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) est rattaché au Premier ministre. Il est chargé de concevoir et de mettre en œuvre la politique nationale d'égalité des territoires et d'en assurer le suivi et la coordination interministérielle.



CMI « Stratégies Publiques » intervient depuis 20 ans tant pour les ministères, que les services déconcentrés et les collectivités locales, dans le domaine des stratégies de soutien à la compétitivité, la croissance durable, l'innovation, l'enseignement supérieur et la recherche.

Notre équipe est rompue aux techniques d'évaluation de politiques publiques, d'économétrie, de benchmark, d'analyses concurrentielles, de démarches prospectives et d'aide à la décision stratégique.



"Vous Êtes D'Ici" accompagne les territoires dans la mise en dialogue et la prise en compte de l'agriculture, des paysages et de l'environnement de leurs projets.

Claire PLANCHAT-HERY, directrice de l'agence Vous Êtes d'ici, est chercheur en géographie et aménagement du territoire, spécialiste des territoires de faible densité, du point de vue des systèmes d'acteurs, des stratégies de territoires, des dispositifs de concertation et de gouvernance participative et des outils d'ingénierie adaptés.

PARTIE 1 : CONTEXTE, ENJEUX ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1. Contexte et démarche

- 1.1 L'innovation est une opportunité de développement pour les territoires de faible densité qu'il s'agit d'accompagner par des politiques spécifiques, en lien étroit avec l'ambition de réduire l'inégalité entre les territoires

L'innovation est généralement perçue comme un défi des territoires urbains

Densité de population et d'activités, mixité sociale et fonctionnelle, réseaux d'infrastructure et de communication et autres avantages compétitifs confèrent aux espaces urbains des effets d'agglomération importants qui sont autant d'atouts pour innover. Ainsi, 10% des intercommunalités françaises concentrent 85% des emplois de recherche et de conception¹. Et **les orientations et cadres politiques, qui font de l'innovation une priorité de l'action publique, concernent en premier lieu ces espaces denses.**

Des politiques publiques européennes et nationales qui visent prioritairement l'innovation technologique et les espaces urbains

La stratégie européenne Europe 2020, nouvelle stratégie de croissance pour l'Union européenne, a fait de l'innovation une mesure phare de son programme, associée à l'objectif d'investir 3% du PIB dans la R&D. Le programme Horizon 2020, programme-cadre pour la recherche et 3^e poste budgétaire de la politique européenne 2014-2020 avec un budget supérieur à 80 milliards d'euros, se décline en France autour de plusieurs lignes d'actions qui

placent l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR) au cœur des actions. Parmi celles-ci, la promotion de la recherche technologique, le développement de la formation et des infrastructures numériques ou encore la promotion de l'innovation et du transfert technologique.

De même, au niveau national, le plan gouvernemental présenté à l'automne 2013 et qui faisait suite aux nombreuses recommandations des missions et commissions qui se sont succédées en matière d'innovation depuis 2012 (rapport Beylat-Tambourin, Assises de l'entrepreneuriat, Commission Innovation 2030, 34 plans de la nouvelle France industrielle) identifiait 40 actions pour la promotion de l'innovation, regroupées en 4 axes : l'évaluation des politiques d'innovation, le développement de la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation, l'amplification du transfert des résultats de la recherche vers les entreprises et le marché, l'accompagnement de la croissance des entreprises par l'innovation.

Sans explicitement exclure les territoires de faible densité de leur périmètre, les politiques publiques de l'innovation ne prennent pas suffisamment en compte les enjeux et atouts spécifiques de ces territoires.

¹ Cartographie des territoires de faible densité présentée en partie 2.2.

Avertissement : la définition du territoire de faible densité s'appuie sur un cadre précis élaboré au début de cette étude et explicité en détail dans les éléments de méthodologie présentés dans ce chapitre.

Les territoires de faible densité : un potentiel d'innovation formidable à mieux exploiter pour contribuer à l'objectif de réduction des inégalités territoriales.

Aujourd'hui, **les territoires de faible densité², représentent 90% des intercommunalités françaises et regroupent 41% de la population³.**

Peu de politiques de soutien à l'innovation ciblent aujourd'hui ces espaces.

Pourtant l'innovation peut être un levier intéressant de développement local ou d'attractivité de ces espaces, dans une perspective de réduction des inégalités territoriales. Sans se substituer aux autres méthodes du développement local, ainsi qu'à des investissements structurants liés à l'aménagement du territoire (aménagement numérique, réseaux de transports,...), l'innovation, même modeste, peut avoir des bénéfices pour le développement des territoires de faible densité. L'innovation peut ainsi soutenir directement le développement du tissu économique local dans certains secteurs, ou, plus indirectement, participer à une image positive du territoire, mobiliser un collectif d'acteurs, attirer de nouvelles personnes, renforcer les liens existants entre le territoire et ses acteurs, ...

Par ailleurs, les territoires de faible densité peuvent constituer des « laboratoires » pour

² Selon la notion de « faible densité » telle que définie en page 10.

³ Cf. partie 2.2 – Cartographie des territoires de faible densité.

la France, en innovant sur certains sujets en lien avec leurs caractéristiques propres, **comme le développement agricole durable, la préservation des ressources, l'accès aux services publics et à la mobilité dans des configurations géographiques particulières, les circuits courts, ...** Ces problématiques spécifiques, mais aussi les atouts de ces territoires en matière de ressources naturelles, de solidarités sociales et intergénérationnelles, le développement récent des nouvelles technologies de l'information et l'arrivée de nouvelles populations en quête d'une meilleure qualité de vie, en font potentiellement des gisements d'innovation sous toute ces formes (technologique, de « marché » ou d'usage, de modèles économiques, sociale ou publique).

La prise en compte d'autres formes d'innovation dans les politiques publiques qui bénéficient aux territoires de faible densité

Aujourd'hui, **l'innovation n'est plus seulement perçue comme une évolution technologique, mais appréhendée sous toutes ses formes : sociale, organisationnelle ou encore territoriale.** L'Union Européenne, l'Etat et les Régions reconnaissent de manière croissante la capacité des territoires de faible densité à innover sur ces nouveaux champs de l'innovation.

Ainsi, l'Union Européenne a fait de la convergence entre la stratégie Europe 2020 et les politiques concernant l'agriculture et le développement rural une priorité. L'une des 7 initiatives phares de cette stratégie introduit le Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI) sur des thématiques sociétales. Ce sont ainsi 4,5 milliards d'euros des 80 milliards de budget du programme Horizon 2020 qui sont alloués au PEI agriculture, industries agroalimentaires et forêt.

Les fonds européens dont bénéficient les territoires de faible densité, qu'il s'agisse du FEADER, des Fonds de cohésion, des Fonds structurels, du FEAMP, soutiendront les 11 objectifs du Cadre Stratégique Commun. **Parmi ces objectifs, plusieurs représentent des opportunités de développement majeures**

pour les territoires de faible densité : soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, encourager l'adaptation au changement climatique, protéger l'environnement et promouvoir l'utilisation rationnelle des ressources, ou encore promouvoir le transport durable. Le soutien à l'innovation est défini comme le premier de ces 11 objectifs et la première priorité du FEADER.

En France, les orientations politiques récentes autour notamment des stratégies de spécialisation intelligence et les dispositifs plus anciens du type Pôle d'Excellence Rural, mettent en évidence l'incidence des politiques économiques régionales et locales dans le développement économique et l'innovation.

Ainsi, la demande est faite aux Régions de construire des stratégies régionales d'innovation

fondées sur une spécialisation intelligente, soutenues par une vision intégrée et inter-fonds de l'innovation sous toutes ses formes. Plus récemment, la politique en faveur de l'égalité des territoires va dans le sens d'un rôle croissant des territoires de faible densité dans le développement économique et l'innovation (ex. : Pôles Territoriaux de Coopération Economique,...). Au niveau européen, Leader joue un rôle important pour la diffusion de l'innovation dans les territoires ruraux. Enfin, la mise en place du Partenariat européen pour l'innovation va contribuer à fédérer les énergies et à accélérer l'innovation sur cette thématique.

Au travers de cette définition élargie de l'innovation, mais également de politiques d'innovation adaptées à leurs contraintes, les territoires de faible densité peuvent participer à l'effort commun en faveur de l'innovation et en bénéficier pour accélérer leur développement.

1.2 Les objectifs de l'étude

Au vu des enjeux décrits précédemment, il est particulièrement pertinent de s'interroger aujourd'hui sur les politiques publiques permettant le développement des innovations dans les territoires de faible densité. A cette fin, les objectifs qui ont présidé à la conduite de l'étude étaient :

1

Caractériser les formes d'innovation qui se développent dans les territoires de faible densité

A cette fin, les entretiens menés auprès d'un large panel d'experts et les recherches documentaires conduites parallèlement ont permis d'appréhender les types d'innovation adaptés aux territoires de faible densité, en considérant l'innovation sous toutes ses formes.

2

Analyser des projets mis en œuvre dans un échantillon de territoires représentatifs

15 projets ont été étudiés de manière approfondie afin d'appréhender les modalités d'organisation des acteurs ayant permis l'émergence de projets innovants, les conditions de création d'une dynamique durable d'innovation et de mobilisation des acteurs et les impacts tant économiques que sociétaux ou environnementaux des projets sur leur territoire, ainsi que les dispositifs publics mobilisés par les acteurs locaux.

3

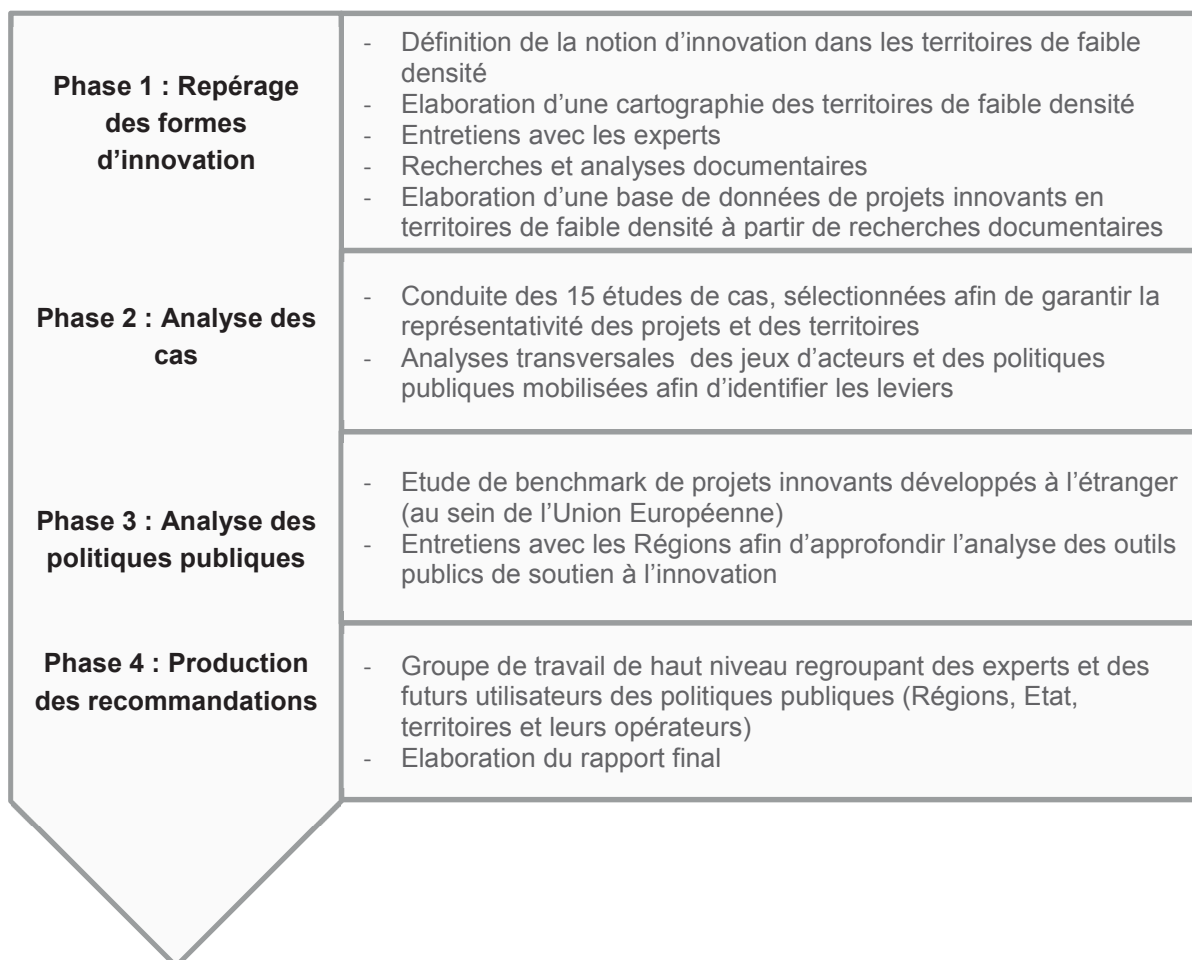
Elaborer des recommandations visant à favoriser l'innovation dans les territoires de faible densité

Sur la base des travaux préalables, d'une étude benchmark et d'un atelier de réflexion collaboratif avec experts et praticiens. Les recommandations ont pour objectif de donner des clés pour faciliter tant au niveau local, régional que national l'amélioration des politiques publiques existantes et le développement de nouveaux outils adaptés à l'émergence et à la diffusion de l'innovation dans les territoires de faible densité.

1.3 Les principales étapes de la démarche

L'étude menée de janvier à juillet 2014 s'est divisée en 4 phases :

- **Phase 1 : repérage des formes d'innovation**
- **Phase 2 : analyse des cas**
- **Phase 3 : analyse des politiques publiques**
- **Phase 4 : production des recommandations**



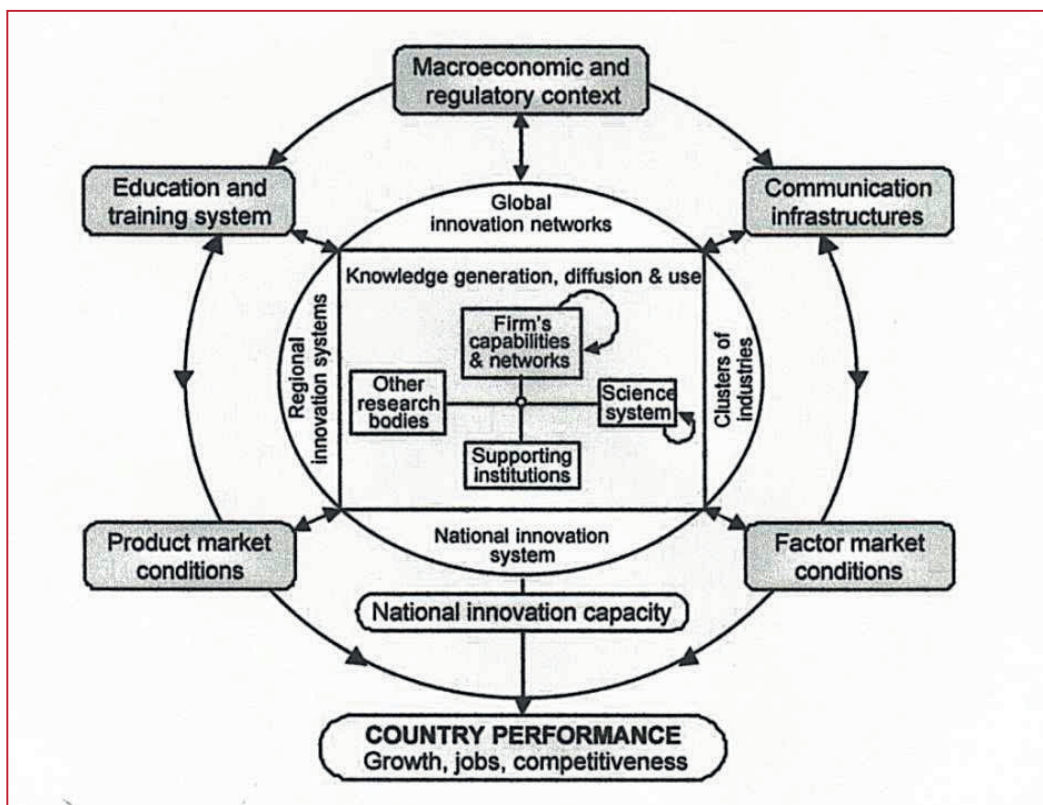
2. Éléments de méthodologie

L'analyse documentaire réalisée en phase 1, dont la bibliographie est donnée en annexe, a permis de construire la méthodologie, notamment pour identifier les facteurs classiques de l'innovation. Si aucun des ouvrages et articles consultés ne traitait directement la question de l'innovation et la faible densité au sens où elle est définie dans cette étude, des travaux d'intérêt concernant l'innovation dans les territoires ruraux ont fortement alimenté la réflexion pour identifier 10 leviers d'innovation présentés dans la Partie 2 de l'étude.

2.1 Définition de la notion de faible densité

Les premiers résultats obtenus s'appuient sur le travail réalisé par Magali Talandier, chercheur au laboratoire PACTE (Université Joseph Fourier de Grenoble) pour **redéfinir la notion de « faible densité »**. La faible densité signifie dans notre approche **le fait, pour un territoire donné, d'être faiblement doté en « facteurs classiques de l'innovation »** (voir schéma ci-dessous), traditionnellement plutôt présents dans les espaces denses. Dans les faits, cette définition recoupe largement la faible densité au sens démographique du terme, mais pas seulement.

Les **facteurs classiques de l'innovation** ont été définis à partir de l'analyse des systèmes d'innovation développée par l'OCDE. La capacité à innover est ainsi le résultat de l'interaction entre plusieurs facteurs qui tiennent tant aux écosystèmes nationaux et locaux qu'aux réseaux d'innovation internationaux : contexte macro-économique et réglementaire, système de formation et d'éducation, marché de consommation, etc.



Six facteurs d'innovation ont ainsi été définis :

- La concentration de talents et de classe créative
- La présence de recherche et développement
- Les réseaux de transport et de communication
- La taille du marché de la demande
- La présence d'un réseau de compétences et de partenaires
- L'accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique.

Des variables ont été identifiées pour chacun des 6 thèmes⁴ :

Thèmes	Variables
Concentration des talents / classe créative	Nombre de personnes non scolarisées de 15 ans ou plus titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur long
	Nombre d'emplois de cadres
	Nombre d'emplois de cadres des fonctions métropolitaines
	Nombre de personnes nées dans un autre département
Recherche et développement	Nombre d'UFR
	Nombre d'emplois dans la fonction de conception et recherche
Réseaux de transport et de communication	Nombre de technologies haut débit différentes présentes en moyenne dans les communes de l'intercommunalité
	Nombre de mouvements enregistrés dans les aéroports (passagers, fret, poste)
	Nombre de gares équipées pour recevoir les TGV
Taille du marché de la demande	Nombre d'habitants
	Montant des revenus déclarés aux impôts par les ménages
	Nombre de cadres de 25-40 ans dans la population
Accès à un réseau de compétences et de partenaires	Nombre d'emplois total dans les fonctions métropolitaines
	Nombre d'emplois total
Accès au financement et au foncier à vocation économique	Nombre de banques
	Surface de bureaux autorisée en permis de construire (en m ²)
	Total des surfaces autorisées en permis de construire en m ²

Ces différents critères qui caractérisent communément des systèmes territoriaux innovants mettent en lumière la vision technologique généralement associée à l'innovation et le poids déterminant accordé aux politiques d'enseignement supérieur et de recherche pour susciter l'innovation.

⁴ Sources des variables et protocole de calcul en annexe

Sur la base de cette définition, les territoires de faible densité sont des espaces qui ont, en théorie, une capacité faible à innover, car faiblement dotés en facteurs classiques facilitant l'innovation. Cette définition permet d'analyser l'enjeu de l'innovation selon un angle d'entrée commun à ces « territoires de faible densité », qui peuvent être ruraux, urbains (petites et moyennes villes) et périurbains, et qui se distinguent par des profils démographique et socio-économique très différents.

2.2 Cartographie et typologie des territoires de faible densité

Les calculs ont été réalisés à l'échelle de la France métropolitaine (trop « éloignés » des moyennes métropolitaines, les DOM ont été traités spécifiquement, dans un second temps, et ont été comparés aux moyennes métropolitaines). Le périmètre retenu est celui des intercommunalités au 01/01/2014, soit 2 127 intercommunalités de France métropolitaine, à partir du calcul de l'indice de capacité d'innovation théorique des territoires⁵.

Les calculs réalisés ont permis de déterminer :

- Le rang de chaque intercommunalité pour chaque variable
- Un score moyen par intercommunalité par thème
- Le rang de l'intercommunalité pour l'ensemble des thèmes

Répartition démographique des intercommunalités

2 127 intercommunalités dont :

- 106 ont plus de 100 000 habitants (5%)
- 494 ont entre 20 et 100 000 habitants (23%)
- 1 527 ont moins de 20 000 habitants (72%)

Les données ainsi collectées ont permis de calculer la dotation des territoires en facteurs de l'innovation (ou capacité d'innovation théorique) et de classer les 2 127 intercommunalités en déciles. Les territoires des déciles 2 à 10, qui couvrent 1 915 intercommunalités, ont été définis comme des territoires faiblement dotés en facteurs de l'innovation. Les mêmes calculs et représentations cartographiques ont été réalisés pour les intercommunalités des DOM.

La capacité théorique à innover **est très concentrée** dans quelques territoires, puisque près de 85% des emplois en conception et en recherche⁶ sont concentrés dans les 10% d'intercommunalités les mieux dotées. Les 15 % restants d'emplois de conception et de recherche sont répartis à 5% dans le décile 2, 5% dans le décile 3 et 5% dans les déciles 4 et 5.

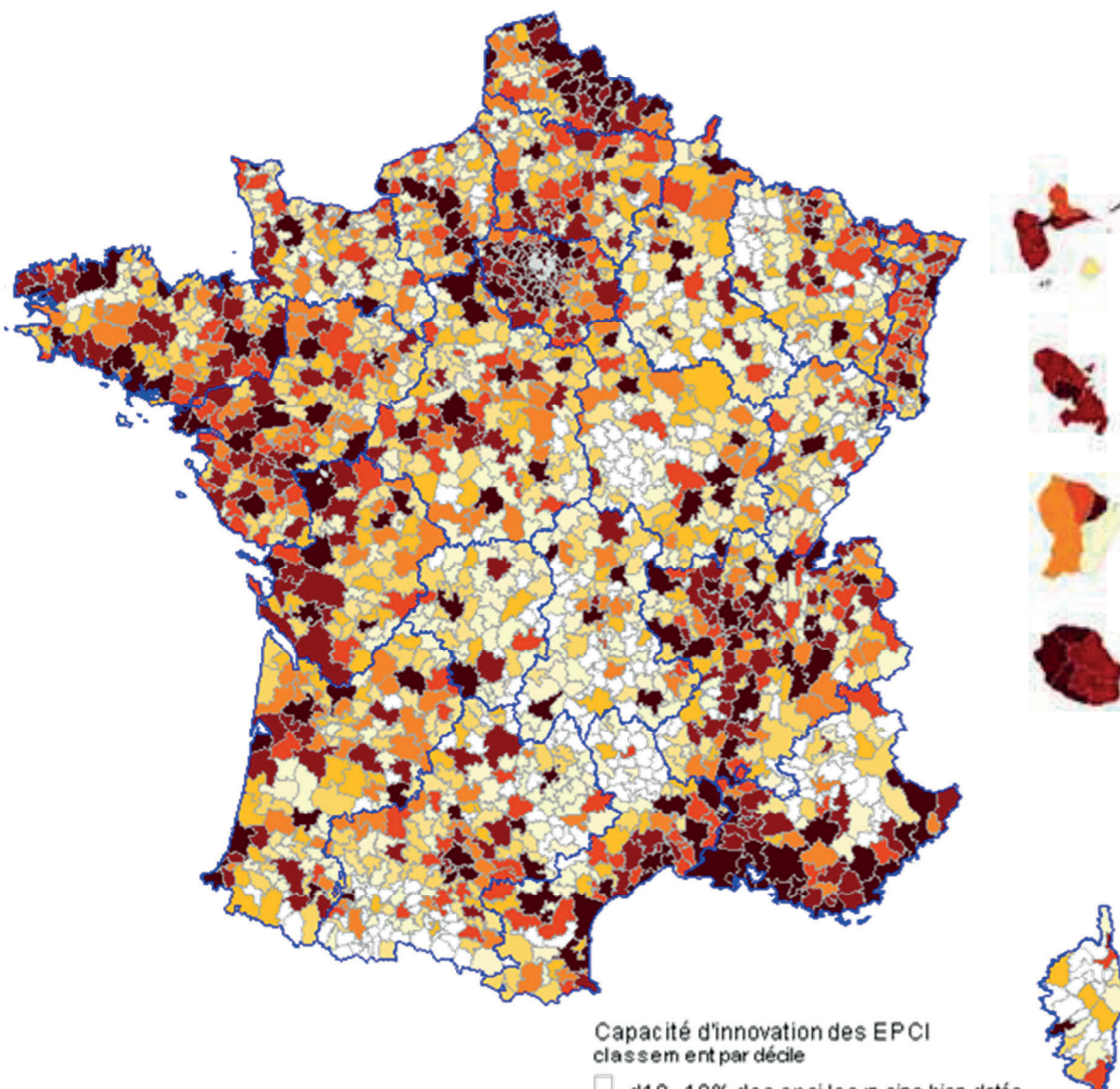
Chaque intercommunalité a ensuite été qualifiée de pôle urbain, périurbain ou rural selon la répartition de la population communale dans les catégories du zonage en aire urbaine de l'Insee⁷.

⁵ Méthodologie et protocole de calcul en annexes

⁶ Le seuil a été déterminé en fonction du critère Emplois en conception et en recherche

⁷ Typologie des territoires construite à partir du zonage ZAU de l'INSEE

Carte des territoires à faible densité de capacités théoriques d'innovation



Capacité d'innovation des EPCI
classement par décile

- d10 - 10% des epci les moins bien dotés
- d9
- d8
- d7
- d6
- d5 - médiane
- d4
- d3
- d2
- d1 - 10% EPCI les mieux dotés

SOURCE DES CARTES :

Calculs et réalisation : Magali
Talandier, d'après Insee, DGI,
MEDDE, Ortel

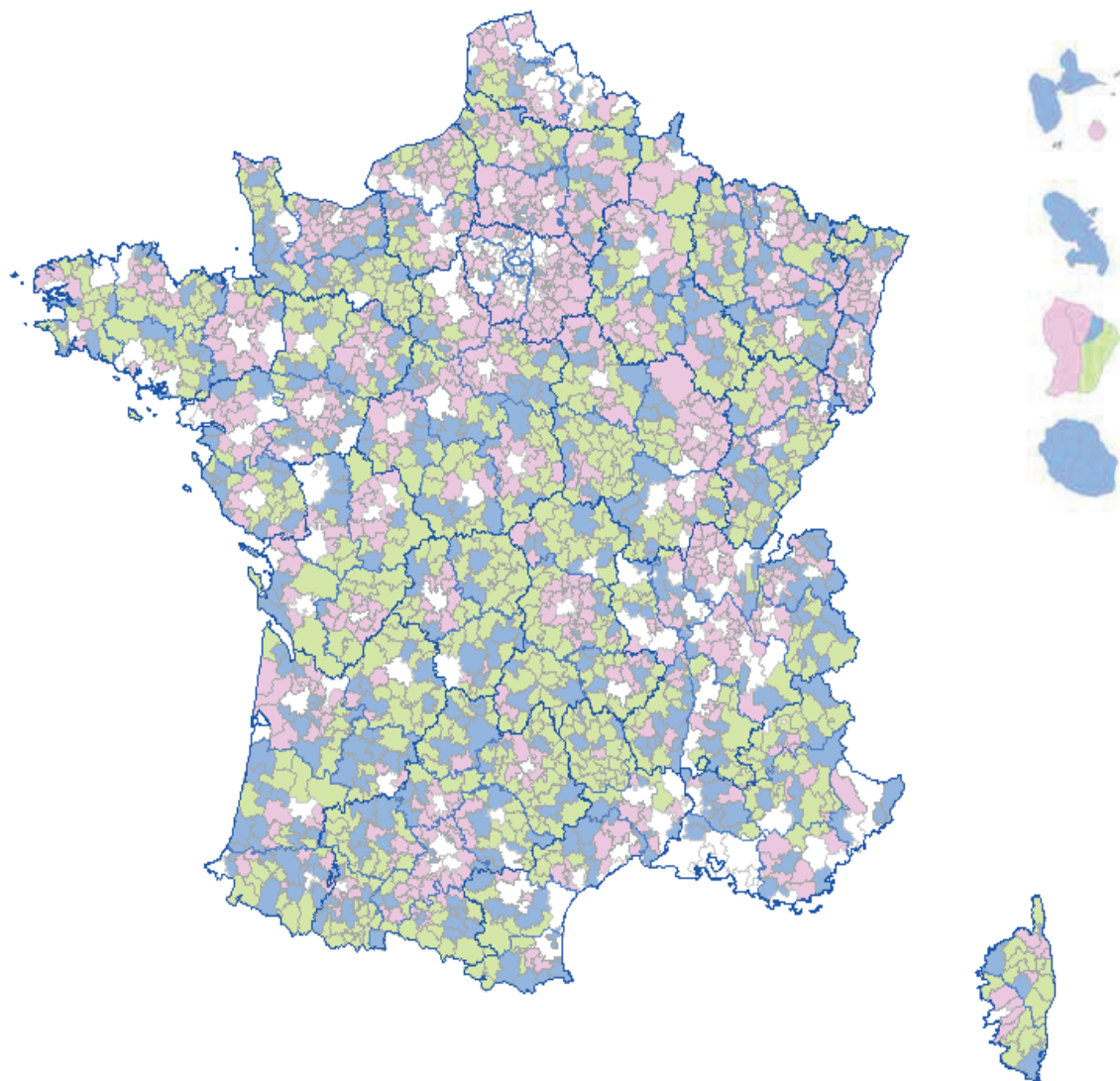
**10% des intercommunalités concentre
85% des emplois en conception et en
recherche***

Les territoires de faible densité (déciles 2 à 10) regroupent en moyenne 13 949 habitants (médiane : 10 170 habitants ; minimum : 200 habitants ; maximum : 100 000 habitants) et se caractérisent par une densité moyenne de 56 habitants / km², qui varie de 4 ou 5 habitants à 5 853 habitants /km².

Parmi les 1 915 intercommunalités définies comme des « territoires de faible densité », 3 types de territoire se distinguent : les petits et moyens pôles urbains, le péri-urbain, le rural. Cette typologie⁸ permet de rendre compte de la diversité des profils des territoires de faible densité. Ainsi, parmi le 1 915 intercommunalités de faible densité, 498 sont définies comme des petits et moyens pôles urbains, 742 comme des espaces péri-urbains et 675 comme des espaces ruraux.

⁸ Catégories Insee – méthodologie en annexe

Carte des territoires à faible densité selon la typologie petits et moyens pôles urbains / péri-urbain / rural



Typologie simplifiée à partir catégories INSEE	Nombre d'intercommunalités	Population moyenne par intercommunalité	Densité (hab/km ²)
Petits et moyens pôles urbains	498	22430	165
Périurbain	742	13680	86
Rural isolé	675	7986	31
Total	1915	13949	87

Calculs et réalisation : Magali Talandier, d'après Insee, DGI, MEDDE, Ortel

NB : Les territoires qui apparaissent en blanc sont les EPCI qui ne font pas partie de notre panel des territoires de faible densité (les 10% de territoires les mieux dotés en capacités théoriques d'innovation).

2.3 La notion d'innovation : une définition par les finalités

Malgré la faible dotation en facteurs classiques de l'innovation qui caractérise ces territoires, un nombre important de projets innovants voit le jour. Ces projets relèvent d'une innovation multidimensionnelle et multiforme : **technologique organisationnelle, sociale ou publique** (soit une innovation qui s'applique aux institutions ou aux politiques publiques).

Une innovation à impact économique direct et indirect

L'innovation dans les espaces de faible densité a plusieurs finalités. Elle peut être à **impact économique direct**, et ainsi générer un chiffre d'affaires ou des emplois. Ainsi, l'innovation en lien avec l'économie sociale et solidaire produit des impacts économiques directs pour le territoire. Elle peut également être à **impact économique indirect**, notamment lorsqu'elle vise à renforcer l'attractivité du territoire, à réduire les coûts pour la collectivité, à attirer ou maintenir des populations en travaillant sur les services par exemple. Par exemple, certaines innovations développées dans une logique d'attractivité renforcent l'économie résidentielle du territoire.

Le cahier des charges de l'étude demandait une approche ciblée des innovations ayant un impact sur l'activité économique ou l'efficacité des services publics. La définition présentée s'inscrit dans ce cadre.

Une innovation qui s'appuie sur un atout comparatif ou un enjeu local

De même, l'innovation peut s'appuyer sur un **atout comparatif du territoire**, et valoriser ainsi une ressource spécifique dans une logique productive (innovation dans un secteur économique de niche) ou dans une logique résidentielle (innovation pour attirer de nouveaux usagers, individus ou entreprises). Ou bien, l'innovation peut se développer en **réponse à un enjeu local**, qui peut par exemple être lié à une contrainte associée à la faible densité. Ainsi, les innovations permettant d'améliorer la performance et l'accès aux services publics des citoyens offrent des solutions aux problématiques de la mobilité et de l'accès aux services publics en territoire de faible densité et produisent des impacts économiques indirects pour le territoire.

3. Analyse de cas emblématiques en France

3.1 De nombreux projets innovants détectés

Les travaux de recherches documentaires⁹ ainsi que les entretiens avec des experts ont confirmé que **ces territoires faiblement dotés en facteurs classiques de l'innovation sont pour autant des espaces innovants**. Ils ont permis de constituer une base de données de projets innovants regroupant environ 60 cas.

La base de données permet de rendre compte de la diversité des innovations qui émergent sur les territoires de faible densité. Elle comprend :

- une description du projet : thème, secteur d'activité, date de début ;
- le profil du territoire ;
- les types d'acteurs impliqués ;
- le caractère innovant du projet et la forme d'innovation développée ;
- les impacts observés et la dimension structurante ou non du projet ;
- la transférabilité du projet.

Extrait de la base de données

Intitulé du projet	Région	Caractéristiques particulières du territoire	Description générale de l'action	Valorisation des atouts du territoire et levée des freins à l'innovation
Médiathèque de Lezoux	Auvergne	Territoire rural avec des activités touristiques et agricoles développées	Nouveau concept de médiathèque désigné avec le concours de la 27ème région. Plusieurs d'innovation telles que la malle médiathèque (fonds documentaires participatifs) la cabine de téléchargement de fichiers, nouveau rôle du bibliothécaire placé au centre de ces nouvelles pratiques d'échanges locaux.	Valorisation des ressources humaines et des ressources matérielles locales.
PAPI	Bretagne	Milieu rural tourné vers l'agriculture	Pôle d'accueil de proximité intergénérationnel qui vise le maintien des personnes âgées dans leur milieu de vie familial, en renforçant les moyens de garde d'enfants sur place tout en créant les conditions pour que des assistantes maternelles développent leurs activités.	Transformation d'un frein (la présence forte de personnes âgées, le manque de garde d'enfants) en atout pour structurer une demande en matière de SAP.
Filière bois du Pays de Bourian	Midi-Pyrénées	Rural porté par l'agriculture, l'agroalimentaire et le tourisme	Développement de la filière bois par la mise en place d'actions innovantes: mise en œuvre d'une charte forestière, réalisation d'un concours d'architecture pour développer l'habitat bois grâce aux ressources locales, a signature d'une Convention de partenariat avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Lot avec des actions spécifiques sur la filière bois.	Valorisation des ressources en bois

⁹ Sources documentaires consultées pour réaliser la base de données en annexe 5

3.2 Critères de sélection des 15 études de cas

Afin d'identifier les facteurs de développement d'innovation dans les territoires de faible densité, 15 études de cas ont été menées. Les cas ont été sélectionnés dans la base de données selon plusieurs critères de sélection.

En premier lieu, le choix s'est porté vers des « territoires innovants », c'est-à-dire des territoires qui ont été capables de faire émerger un flux d'innovation dans la durée, et non des initiatives isolées, et ont ainsi fait émerger des « écosystèmes d'innovations ».

Par ailleurs, la diversité des études de cas était un second critère de sélection. La sélection vise ainsi une **représentativité des territoires** (au

moins 8 régions et des territoires de type différent et de degré de faible densité varié, soit des espaces urbains, péri-urbains, ruraux répartis dans les déciles 2 à 10), **la diversité des types d'innovation** (innovation en réponse à un enjeu local, ou capitalisant sur un atout du territoire), **et des sujets** (diversité des filières et des thématiques). Enfin, les **critères d'impact** sur le territoire, tant en termes économique que social, culturel, environnemental, de performance et d'accès aux services publics ou autres et de **transférabilité de l'innovation** ont été pris en compte dans le choix des études de cas.

3.3 Démarche mise en œuvre pour les études de cas

Les 15 études de cas ont été réalisées au cours de journées d'étude, menées sur le terrain auprès des acteurs impliqués dans le montage et la gestion du projet. **Les entretiens ont été réalisés auprès de plusieurs types d'acteurs**, selon leur degré d'implication dans le projet étudié :

- des porteurs / initiateurs du projet,
- des participants (universités, entreprises, etc.),
- des financeurs (locaux, du département, de la région ou autres),
- des acteurs qui ont apporté un soutien en termes d'expertise et d'ingénierie (chambres consulaires, agences ou autres),
- des décideurs politiques, notamment des élus locaux,
- des bénéficiaires.

Les entretiens se sont déroulés de manière homogène, en face à face, sur la base du même questionnaire. La méthode utilisée était interactive et s'appuyait notamment sur l'élaboration par chaque acteur de cartes mentales représentant leur vision du développement du projet et de l'organisation des acteurs impliqués dans le montage et la gestion du projet¹⁰. Ainsi, nous avons demandé aux acteurs de dessiner et de commenter l'histoire du projet, puis d'y placer des pastilles représentant les différents protagonistes (porteurs de projet, financeurs, élus, experts, bénéficiaires, partenaires).

Nous nous sommes appuyés pour cela sur l'expertise de Claire Planchat, chercheur en géographie et aménagement du territoire, au sein de l'UMR Metafort, AgroParisTech, IRSTEA et directrice de l'agence Vous Etes D'Ici. Cette méthode fondée sur la participation active des interlocuteurs avait pour objectifs principaux :

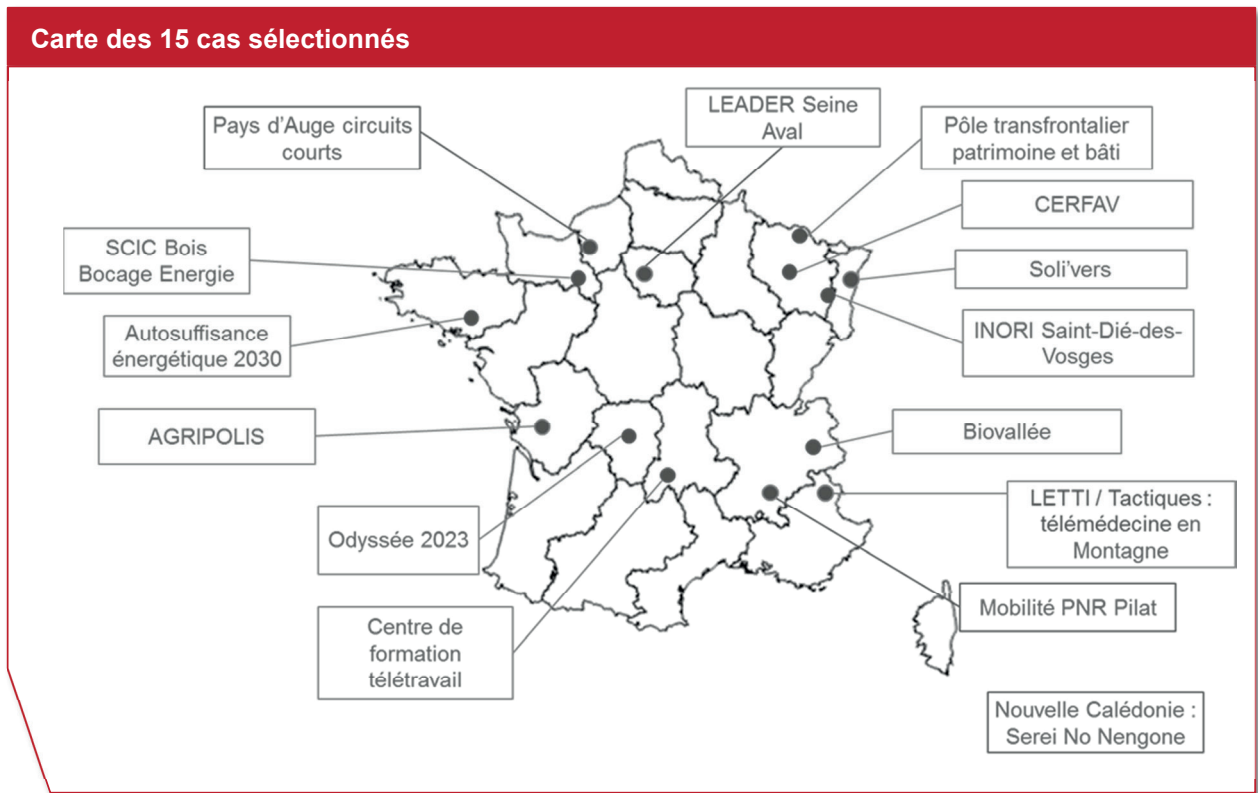
- de recueillir une diversité de visions sur le développement du projet et sur les jeux d'acteurs ;
- d'identifier les facteurs qui ont permis le développement voire la diffusion d'une dynamique d'innovation dans le territoire ;
- d'identifier les outils publics mobilisés et de recueillir les visions des acteurs des manques et des axes d'amélioration des politiques publics.

Une carte mentale peut être considérée comme un outil flexible et complémentaire aux outils plus classiques d'entretiens. Elle permet de comprendre les « représentations » des acteurs et de les amener à évoquer à partir de là, leur positionnement vis-à-vis d'autres acteurs, les difficultés rencontrées durant le parcours du projet, etc.

La présentation de la méthodologie des cartes mentales et l'analyse exhaustive de ces cartes sont disponibles à **l'annexe 4** de ce présent document (page 111).

¹⁰ Méthodologie des cartes mentales en annexe

3.4 Présentation des 15 études de cas



PER Pays d'Auge : des producteurs aux consommateurs : le Pays d'Auge Naturellement !



Département du Calvados,
Région Basse-Normandie

Le PER a été développé depuis 2012 dans le Pays d'Auge autour de Lisieux et a pour objectif le développement des circuits de proximité, c'est-à-dire de circuits d'approvisionnement et de distribution innovants.

Démarche portée par des structures institutionnelles (locales et départementales), le PER mobilise les acteurs du territoire (producteurs, écoles, maisons de retraite, consommateurs, etc.) et constitue un véritable outil de développement local. Plusieurs projets collectifs s'inscrivent dans ce PER dont l'approvisionnement local de la restauration collective ou une plateforme en ligne de vente directe aux consommateurs.

L'innovation est à la fois **organisationnelle**, car elle repose sur une organisation nouvelle des acteurs permettant de structurer une filière, et **sociale**, car elle consiste dans le développement de nouveaux circuits de distribution et d'approvisionnement et conduit à une transformation des pratiques et des modes de pensée des acteurs.

Projets LETTI / TACTIQUES / Plateforme Triangle Alpin

Le projet TACTIQUES est la continuité du **projet LETTI** (Laboratoire d'Evaluation de la Télésanté en Territoire Isolé), porté par le Comité d'Expansion 05 (Hautes-Alpes), dont l'objectif était de tester et de mettre en œuvre des solutions de télésanté et de télémédecine sur les territoires isolés (stations de ski, refuges, domiciles de personnes âgées). Le **projet TACTIQUES** vise à développer et déployer, au-delà du stade expérimental, des services de santé adaptés aux populations et aux territoires. Il a donné lieu à la création de la **Plateforme Triangle Alpin** qui participe à l'organisation des acteurs et des ressources entre les secteurs sanitaires et médico-sociaux et au développement de nouveaux projets.



Département des Hautes-Alpes,
Région PACA

L'innovation est non seulement **technologique**, mais également **sociale et organisationnelle** (transformation des pratiques des professionnels de santé, structuration d'un « réseau d'intelligence collective », territorialité du projet de santé) et repose sur de **l'expérimentation** impliquant les usagers.



Département de la
Charente-Maritime, Région
Poitou-Charentes

Projet Agripolis

Le PER Agripolis est un projet développé dans le domaine agro-alimentaire, porté par la Communauté de Communes de Surgères. Il regroupe sous une communication unifiée plusieurs projets dans le domaine des industries meunière et laitière, comme le financement d'études, la rénovation d'un laboratoire ou encore la création d'un moulin pilote. Le territoire bénéficie dans ces secteurs d'une visibilité nationale. Le projet le plus emblématique est le moulin expérimental, outil pédagogique à l'usage de l'école ENILIA-ENSMIC (lait et meunerie), outil d'expérimentation pour des industriels et outil de promotion pour la filière céréalière française et le constructeur de l'équipement.

Au-delà de **l'innovation technologique et industrielle**, la transversalité entre les acteurs et les échelons de l'action publique pour développer le projet et le développement d'une compétence nouvelle au sein de la Communauté de Communes en fait une **innovation publique et organisationnelle**.

Projet CERFAV : Centre européen de recherche et de formation aux arts verriers

Vannes-le-Châtel est un village de 600 habitants à une demi-heure de Nancy, qui abrite les ateliers des cristalleries Daum et de Sèvres. Le CERFAV, de statut associatif, y a été développé en 1991 à l'initiative du maire du village et président du Conseil Général. Le CERFAV bénéficie aujourd'hui d'une reconnaissance nationale dans l'industrie du verre. Le centre a trois activités principales : formation (CFA national de référence sur les métiers du verre), veille scientifique et technique, transfert de technologie et expertise (labellisé centre de ressources technologiques depuis 2014).



Département de Meurthe-et-Moselle, Région Lorraine

En plus de l'**innovation technologique**, notamment liée à l'innovation par le design (nouveau dans le secteur de la verrerie), le projet innove également en matière **organisationnelle** (structure de gestion) et d'**organisation territoriale** (lien l'implantation historique à Vannes-le-Châtel et une plateforme nouvelle implantée à Pantin, Île-de-France).

Projet Biovallée

Biovallée, imaginée par deux élus du territoire de la Vallée de la Drôme à la fin des années 1990, est à la fois une démarche, un territoire et une association, qui s'est développée sur un territoire à dominante agricole caractérisé par un taux particulièrement élevé d'agriculteurs bio.

- Un territoire, puisque cette démarche regroupe trois intercommunalités qui correspondent à un bassin de vie et à un territoire géographique ;
- Une démarche, car le territoire valorise depuis les années 90 les biens communs locaux (eau, terre, air, sources d'énergies) au travers de différents projets ;
- Une association qui gère la marque Biovallée et qui est composée d'élus, d'entreprises et d'associations locales qui s'engagent dans des actions de développement durable en y associant l'ensemble des habitants du territoire.



Vallée de la Drôme, Région Rhône-Alpes

Innovation de concept (en lien avec la marque inclusive créée) et **innovation organisationnelle** (lier au sein d'une même structure de petites actions aux grands objectifs territoriaux), le projet a permis le développement de nombreuses **innovations de produits et de processus** qui servent le développement durable.

Projet d'autosuffisance énergétique du Mené, Bretagne

Autosuffisance 2025 est le projet de territoire de la Communauté de Communes du Mené, dont l'objectif est le développement des énergies renouvelables pour être autosuffisant sur le plan énergétique. Ce projet est issu d'une réflexion sur les perspectives de développement du territoire, engagée en 2004 par les élus de la Communauté de Communes. Le projet de territoire se décline en plusieurs projets collectifs : méthanisation, réseaux de chaleur, huiles carburants, pépinière d'entreprises, éolien participatif.

Communauté de Communes du Mené



Département des Côtes d'Armor, Région Bretagne

Au-delà des **innovations techniques** (l'une des premières usines de méthanisation en France), le projet se démarque par une forte participation citoyenne dans les projets, à la fois **source d'innovation financière ou juridique** (montages financiers et juridiques des projets) et d'**innovation organisationnelle**.



Département de la Meurthe-et-Moselle, Région Lorraine

Projet CIRTES

Le projet CIRTES est né du partenariat entre le maire de Saint-Dié des Vosges et un chercheur, qui a permis de créer en 1991 le centre sur ce territoire industriel marqué par la crise de la fonderie et du textile. Le CIRTES est une structure qui vise principalement à mener des contrats de R&D sur le prototypage et l'usinage rapide et à valoriser les résultats de ces recherches, permettant ainsi le développement d'**innovations technologiques**. Avec la création d'une plateforme d'innovation (INORI) et d'une école (l'InSIC), tout un **écosystème d'innovation** s'est construit avec les entreprises vosgiennes, reconnu en France et en Europe.

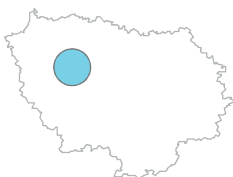
Projet Serei No Nengone

Serei No Nengone est une entreprise calédonienne innovante, située sur l'Île Maré qui se caractérise par sa « double insularité ». L'entreprise, développée par un individu natif de l'Île Maré, est spécialisée dans la production d'essence de santal – pour l'exportation. SNN a de nombreux débouchés, notamment à Grasse (France) et alimente en essence de santal les plus grands industriels de la parfumerie et de la cosmétique (Guerlain, Dior, Chanel, Weleda). L'entreprise s'appuie sur un partenariat stratégique construit à l'initiation du projet avec une entreprise en métropole.



Île de Maré, Nouvelle-Calédonie

Innovation technique (procédé d'extraction innovant) et **sociale** (association des autorités coutumières et des habitants), les **objectifs environnementaux** associés au projet sont particulièrement innovants.



Département des Yvelines, Région Île-de-France

Projet LEADER Seine Aval

Le dispositif LEADER, mis en œuvre à partir de 2009 sur le territoire de Seine Aval, a pour objectif le développement de projets agricoles sur le territoire, portés par des agriculteurs et des acteurs publics. L'une des principales thématiques est le développement de projets de circuits courts, qui s'appuient sur la complémentarité entre la ville et la campagne – un socle agricole important dans un territoire dense et à dominante urbaine. Ainsi, parmi les 40 projets développés : un magasin de vente directe, des logements étudiants à la ferme, l'insertion des travailleurs handicapés dans les métiers agricoles.

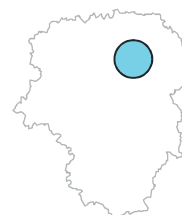
Le projet se distingue par l'**innovation de méthode** au cœur du dispositif, à savoir l'externalisation de la gestion du programme, et par l'**innovation organisationnelle** en lien avec l'organe de gouvernance public / privé mis en place.

Projet Odyssée 2023

Odyssée 2023 est un projet d'expérimentation et d'innovation en matière de technologies pour le maintien à domicile des personnes âgées. L'objectif initial est de faire du défi du vieillissement une opportunité économique pour le territoire, en associant artisans locaux et partenaires industriels et académiques en région. La Communauté d'Agglomération du Grand Guéret a porté le projet, devenu Pôle Domotique et Santé (Odyssée 2023), depuis le début des années 2000. Aujourd'hui, de nouveaux projets émergent, sur le territoire de Guéret mais également dans le département et en région, grâce à l'impact structurant qu'a eu le projet à grande échelle.

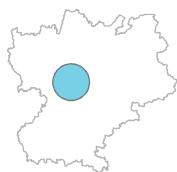
Les innovations sont multiples, à la fois de **méthode** (levier de la commande publique), **organisationnelles** (par exemple, la structuration des artisans en SCOP) et **sociétales** (amélioration de la qualité de vie et de la sécurité des résidents). Elles se développent sur un **territoire d'expérimentation** permettant de développer des **innovations techniques et technologiques**.

CA du Grand Guéret



Département de la Creuse, Région Limousin

PNR du Pilat



Départements de la Loire et du Rhône, Région Rhône-Alpes

Agence de la mobilité MOPI

Portée initialement par une association de citoyens et le Parc Naturel Régional du Pilat, la maison de la mobilité MOPI développe des actions en faveur de la mobilité à destination des populations locales. De nombreuses **actions innovantes** ont été mises en œuvre, en réponse à la demande des populations locales d'améliorer les déplacements et la mobilité des résidents : site de co-voiturage, lignes de pédibus, service d'auto-partage, soutien aux communes, etc. Le co-portage du projet était, à l'origine, particulièrement intéressant, car il permettait un **mode de gestion et une gouvernance** innovants.



Département du Bas-Rhin, Région Alsace

Projet Soli'Vers

Soli'vers est une société coopérative d'intérêt collectif qui sert de lieu de mutualisation, d'incubateur et de direction du développement à plusieurs structures qui font travailler des personnes en situation de handicap. Structure de l'ESS portant un projet à vocation sociale, la SCIC Soli'Vers a été portée et est gérée par un individu, vigneron, restaurateur et éducateur spécialisé, en partenariat avec d'autres acteurs associatifs et entrepreneuriaux. L'innovation est d'abord **organisationnelle** (structure juridique) et également d'ordre **pédagogique**, avec le développement de formations métiers adaptées aux différents handicaps.

Projet SCIC Bois Bocage Energie

La SCIC est une entreprise coopérative qui regroupe des producteurs, des collectivités locales et des clients, dont l'activité première est l'achat et la vente de bois-décheté issu de l'entretien durable des haies locales pour approvisionner des chaufferies du territoire. Le projet est né de la volonté d'élus et de producteurs du territoire de protéger et de donner une valeur au bocage qui caractérise le territoire. Il se déploie aujourd'hui à l'échelle départementale et participe à la structuration d'une filière bois bocage.

Si le **concept du projet** est innovant (donner une valeur économique au bois de haie), les innovations sont également liées aux **process développés** et à la **gestion coopérative** liée à la forme SCIC.



Département de l'Orne, Région Basse-Normandie



Département du Cantal, Région Auvergne

Centre de formation au télétravail

Le projet de télécentre, porté par la Communauté de Communes du Pays de Murat, a vu le jour en 2006. Le centre a pour objectif le développement du télétravail en vue du maintien ou de l'accueil d'actifs sur le territoire. Il constitue à ce titre une stratégie de territoire afin d'être reconnu au niveau national comme un territoire numérique. Plusieurs actions ont été développées à cet effet : mise à disposition de bureaux pour accueillir des entrepreneurs, offre diversifiée de formations au télétravail, maison des services et espace public numérique, etc.

Les innovations sont multiples. **Premier centre de télétravail** en milieu rural isolé, il porte **une ambition de reconnaissance et de rayonnement au niveau régional et national** (création d'un forum national du télétravail, lien aux politiques régionales et nationales d'accueil des populations en milieu rural). Par ailleurs, l'innovation est aussi **sociale**, puisque le projet se distingue par une participation des utilisateurs forte et a pour objectif d'apporter des réponses à des besoins usagers nouveaux.

PER Montmédy

Le projet du PER Montmédy est un pôle de rénovation du bâti qui s'appuie sur la richesse du patrimoine classé et vernaculaire du territoire et sur la situation transfrontalière du territoire. La Communauté de Communes souhaite au travers de ce pôle faire de la conservation du patrimoine un axe majeur du développement économique du territoire. Le PER s'articule autour de plusieurs actions dont la création d'une maison du patrimoine, le développement d'un logiciel d'interprétation pour un site ou encore la création d'un hôtel restaurant.



Département de la Meuse, Région Lorraine

Au-delà des innovations technologiques, le projet repose sur une **innovation organisationnelle**, au travers d'une action transversale de la Communauté de Communes (formation, développement économique, tourisme, marketing territorial) et **publique** (la coopération transfrontalière).

4. Benchmark européen

Les pratiques et les territoires que nous décrivons dans ce benchmark ont été répertoriés au travers les sources citées en annexe 2. Ils ont été sélectionnés au regard de leur pertinence avec les objectifs de l'étude et en fonction de leur rapport avec les leviers de l'innovation dans les territoires de faible densité présentés dans la partie 2 de l'étude.

Ce benchmark a ainsi pu nourrir les recommandations de ce rapport.

4.1 Kalmar, Suède : un potentiel de développement important pour les projets liant le secteur agricole et d'autres secteurs d'activités.

Description du territoire

La région de Kalmar est une région côtière du sud-est de la Suède. Le territoire est reconnu pour ses paysages et son environnement. Le territoire s'appuie sur un socle agricole important – les productions les plus importantes sont le lait, la viande, les fruits et les légumes – mais qui était principalement formé de petites exploitations peu rentables. Le territoire dispose d'atouts touristiques également forts, en premier lieu l'Île de Öland, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Région de Kalmar : 230000 habitants sur plus de 11000km ² . 40% de la population totale vit en zone rurale.
--

Intérêt du projet

Les acteurs locaux ont mis en place une stratégie de diversification fondée sur le développement de projets innovants qui contribuent à renforcer l'économie locale et à engager une dynamique de développement rural au sens large. Les nombreux projets qui ont émergé, impulsés par la communauté agricole locale, s'inscrivent tous dans cette stratégie de diversification du territoire :

- Développement d'un hébergement touristique sur une exploitation agricole, en complément des revenus agricoles (laitiers) générés. Les visiteurs sont pour moitié étrangers.
- Diversification dans le secteur agricole d'une famille travaillant dans l'immobilier : construction et location de chalets à la ferme ; ouverture d'une boucherie et d'un magasin proposant des produits locaux, ouverture d'un restaurant et d'une distillerie.
- Rachat par un exploitant de l'installation de séchage d'un négociant en céréales et vente de la moitié de la capacité de séchage de l'installation à des exploitants de la région.
- Association de 7 fermiers pour créer leur propre marque de lait et crème.
- Création d'un festival annuel d'opéra, d'art et de danse d'une semaine, accueilli dans un lieu historique (un château sur Öland) avec pour objectif d'attirer des artistes pendant la saison estivale, d'attirer des touristes, et de donner accès à la population locale à des événements culturels.

Enseignements et bonnes pratiques

- **La valorisation du socle agricole local**, même si celle-ci représente aujourd'hui une **faible part du PIB local ou de l'emploi local**. L'agriculture entretient des liens de plus en plus étroits avec le secteur agroalimentaire, l'hôtellerie, la restauration, le commerce et des projets innovants peuvent être développés à la croisée entre ces secteurs.

- Le développement d'une **culture entrepreneuriale chez les agriculteurs** : le soutien et la formation à l'entrepreneuriat proposés par la Farmers Union and the Rural Economy and Agriculture Society : activités de conseil, formations, soutien à des projets. L'association agit en lien avec le GAL présent sur le territoire.
- **L'autonomie dont disposent les institutions locales**, en lien avec la délégation croissante des pouvoirs aux autorités régionales, est un facteur de coopération entre acteurs locaux et de coordination entre les politiques publiques déployées localement. Les conseils régionaux sont composés des représentants de comtés et des municipalités.
- La mise en place d'un **Partenariat pour le Programme Développement Rural** – le Programme de Développement Rural national étant l'une des principales sources de financement du développement rural (agricole et résidentiel) –, composé d'acteurs du territoire, qui a pour objectif : **l'identification des enjeux locaux et la proposition de nouvelles solutions, l'identification des sources de financements complémentaires** (par exemple, des fonds européens).
- **Le développement de projets « grande échelle »** : sur proposition de la Farmers Union and the Rural Economy and Agriculture Society, un projet en matière d'énergies renouvelables a été porté en associant 5 GAL, permettant de rassembler 700 agriculteurs et des représentants des collectivités locales et régionales, ainsi que des industriels.

Leviers activés :

- *La définition d'une stratégie fédératrice de long-terme pour le territoire, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée*
- *Une stratégie de communication qui mobilise en interne les acteurs au sein du territoire et qui contribue en externe à la visibilité du projet*
- *L'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur*

Description du projet

Le projet Baltic Deal réunit des exploitations agricoles et des organisations de conseil agricole dans la région de la mer Baltique en vue d'**améliorer l'expertise** en matière de pratiques et de mesures agro-environnementales. L'objectif du projet est d'aider les agriculteurs à réduire la perte d'aliments et de relancer la productivité et la compétitivité des exploitations.

- **Territoires associés** : le Danemark, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Finlande, la Suède
- **Partenaires du projet** : 2 fédérations agricoles et 5 organisations de conseil agricoles, des associations de producteurs et autres structures et réseaux agricoles

Les actions mises en œuvre répondent à un double objectif :

- **Renforcer les échanges et les transferts en matière de pratiques agricoles durables entre les conseillers agricoles** des différentes régions et **faire monter en compétences les agriculteurs** et conseillers agricoles. Dans cet objectif, les actions développées sont par exemple :
 - o L'élaboration d'une stratégie commune pour le développement de services de conseils agro-environnementaux ;
 - o La réalisation d'études en matière de pratiques et de mesures agro-alimentaires, diffusées aux acteurs, notamment aux conseillers agricoles ;
 - o La mise en place d'une boîte à outils pour conseillers agricoles ;
 - o Le développement d'ateliers de formation à destination des conseillers agricoles et des agriculteurs, mais également des collectivités locales et des enseignants ;
 - o L'organisation de voyages d'étude pour les agriculteurs et les organisations de conseil des différents territoires ;
 - o La création d'une plate-forme internet commune et des solutions TIC ;
 - o La création d'un réseau de marque d'exploitations ;
 - o La mise en place de manuels de démonstration ;
 - o La mise à disposition de conseils individuels et assistance par téléphone pour les agriculteurs.

- **Expérimenter des mesures et pratiques nouvelles** grâce à des **projets pilotes** et à un réseau de **117 fermes-tests**. Ainsi, 1 785 mesures et investissements ont été mis en œuvre dans les fermes expérimentales entre 2000 et 2015. Les expérimentations sont ensuite déployées après un travail d'adaptation, avec l'aide des conseillers agricoles, aux conditions géographiques et climatiques des territoires.

Enseignements et bonnes pratiques

- **La montée en puissance et l'outillage « d'intermédiaires »**, les conseillers agricoles, comme vecteur de soutien à l'innovation dans les exploitations agricoles en plus de la **formation et la montée en compétences des agriculteurs locaux**. Au total, environ 2 500 fermiers et 300 conseillers sont impliqués dans le projet.

- **L'expérimentation, au cœur du projet**, grâce à des fermes-tests qui sont ouvertes aux visiteurs (conseillers, agriculteurs ou autres) et qui sont en réseau les unes avec les autres. Ce réseau permet d'expérimenter « à grande échelle », avec une variété de conditions géographiques et climatiques et des cultures agricoles distinctes.
- **De nombreux outils développés pour accroître la mise en réseau et les transferts entre régions et entre acteurs (services de conseil notamment)** permettent de diffuser rapidement et à grande échelle les expérimentations, et d'augmenter le pool de compétences et de savoirs disponibles.
- La **dimension transfrontalière** du projet est exemplaire, puisque les financements dans le cadre de coopérations sont de plus en plus importants.

Leviers activés :

- *Les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires*
- *La montée en compétences du capital social local*
- *L'appui sur des capacity builders pour accompagner les acteurs locaux*
- *La capacité à développer en interne et à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets*
- *L'accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs*
- *L'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur*

4.3 Older people for older people (O4O), Finlande

Description du projet

Le projet était une expérimentation de 3 ans avec pour objectif le développement de nouvelles solutions d'aide et de services aux personnes âgées dans les territoires de faible densité. Il repose sur 5 communautés locales dans lesquelles s'impliquent même les personnes âgées, et sur la coopération d'équipes des régions partenaires (universités et laboratoires de recherche) et la présence sur les territoires de « **project managers** » (**définis comme le « credible outsider »**) qui animent la démarche sur le terrain et mobilisent les acteurs, coordonnent les expérimentations et font remonter les résultats dans une logique de recherche et de transfert des innovations entre territoires.

Description du territoire

- O4O regroupe des communautés locales de territoires ruraux d'Ecosse (territoire leader), de Suède, de Finlande, du Groenland et d'Irlande du Nord
- O4O a été créé en réponse à l'enjeu commun du vieillissement démographique rencontré dans les territoires de faible densité de ces pays
- O4O est financé dans le cadre du programme destiné aux régions périphériques de l'Europe du Nord (EU Northern Periphery Programme)

A titre d'exemples, les actions mises en œuvre sont :

- un système de **transport** communautaire ;
- des centres pour personnes âgées **gérés par la population locale** ;
- des systèmes d'aide et des amicales, et le développement du bénévolat auprès des personnes âgées ;
- des **activités sociales** nouvelles, comme un cercle de déjeuner-causerie pour les personnes âgées avec consommation des produits de leurs jardins potagers ou des projets en rapport avec l'histoire et la culture ;
- des activités de formation à destination des personnes âgées (formation numérique, etc.) proposées par des personnes âgées.

Enseignements et bonnes pratiques

- **La coopération entre 5 territoires structurés en communautés O4O**, permettant d'expérimenter des solutions différentes en fonction des contextes sociaux et territoriaux spécifiques. La mise en réseau de ces communautés permet la diffusion des solutions expérimentées et légitime le caractère référent du projet.
- **L'organisation des acteurs locaux au sein d'une structure choisie par les citoyens avec l'aide du project manager afin d'ancrer dans la durée le projet, au-delà des 3 ans d'expérimentation.** La structuration des communautés locales inclut la définition des rôles de chacun des membres de la communauté et la construction d'un modèle économique adapté à chaque communauté.
- **La volonté de transférer à d'autres territoires les solutions développées**, et ce au travers de l'élaboration de « boîtes à outils » et de manuels et documents d'orientation pour faciliter le déploiement de services similaires, à destination d'autres territoires. Au travers de ces actions, le projet et les territoires porteurs acquièrent une reconnaissance transnationale et une légitimité dans le domaine.

- **La volonté des porteurs de projet de contribuer à la définition des politiques en matière de silver economy.** A cet effet, les acteurs locaux élaborent des **recommandations politiques** à destination des décideurs politiques qui concernent, à titre d'exemple, l'avenir des prestations de services aux personnes âgées ou des conseils pratiques pour la création d'une entreprise sociale au sein de communautés locales.
- **L'engagement des citoyens dans la fourniture des services au sein de leur propre communauté / territoire,** dans l'objectif de compléter l'offre de services publics. Cette solution paraît particulièrement adaptée aux territoires de faible densité où l'offre de services publics peut être moins dense, mais est aussi une réponse innovante pour proposer de nouvelles offres de services aux citoyens dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques. Par ailleurs, l'implication des utilisateurs permet de garantir leur appropriation des solutions nouvelles.

Leviers activés :

- *L'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents*
- *La capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets*
- *Les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires*
- *L'accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs*
- *Des modes d'organisation collectifs qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux*

4.4 Institut Ruralia, Finlande

Description du projet

L'Institut Ruralia est un organisme de recherche et d'enseignement de l'Université d'Helsinki, situé dans le cœur rural de la Finlande. L'équipe travaille depuis 25 ans sur les enjeux de bien-être des populations rurales.

- *L'Institut Ruralia est présent dans deux villes, Mikkeli et Seinäjoki, au travers de deux unités. Mikkeli est situé au cœur de la région des lacs de Finlande et Seinäjoki est en Finlande occidentale près des grandes plaines du pays.*

Les activités de l'Institut sont :

- **La recherche**, centrée sur les « **systèmes d'innovation rurale** » avec pour objectif **d'améliorer le bien-être et la subsistance des populations rurales par la recherche, le développement, l'éducation et la formation.**

Les recherches sont menées dans un **but opérationnel : les chercheurs ont pour objectif de développer de nouveaux modèles opérationnels et des innovations qui peuvent être appliqués directement sur le terrain.** Pour cela, les chercheurs travaillent en partenariat avec des **acteurs locaux, en premier lieu les entreprises locales**, en combinant connaissances scientifiques, expériences pratiques, et réponses aux besoins exprimés. Les projets de recherche menés associent des réseaux régionaux, nationaux et internationaux, les institutions économiques et organisations en lien avec le développement rural.

- **Une activité d'expertise** sur les thèmes de développement rural auprès d'acteurs régionaux, nationaux et internationaux. A ce titre, l'Institut participe aux réflexions et à l'élaboration des politiques publiques concernant le monde rural. Les principaux domaines d'expertise sont l'entrepreneuriat coopératif (élaboration de modèles pour améliorer les processus d'innovations des PME rurales), l'interaction entre les villes et les territoires ruraux, ou encore les chaînes alimentaires biologiques.
- **La conduite de projets environnementaux issus des projets de recherche.**
- **Une activité de formation** sur les espaces ruraux, grâce à 2 programmes d'enseignements universitaires proposés au sein de l'Institut concernant les études rurales et études sur les réseaux de coopération.

Enseignements et bonnes pratiques

- **Une visibilité et une reconnaissance nationale en tant qu'expert du monde rural.** A ce titre, l'Institut produit des études et des recommandations pour alimenter la production des politiques publiques en lien avec les territoires de faible densité ou l'environnement (à titre d'exemple, l'Institut a réalisé l'évaluation de la politique nationale concernant les animaux carnivores en Finlande).
- **La coopération entre acteurs territoriaux et monde de la recherche :** au vu de l'évolution de la programmation des fonds européens (orientations du FEADER, nouvel outil Partenariat Européen pour l'Innovation), les projets associant les acteurs locaux et les acteurs de la recherche **représentent une opportunité majeure pour les Etats et les Régions de capter des financements.**

L'Institut Ruralia a bénéficié, à ce titre, des financements européens dans le cadre de la mesure 124 (axe 1 du programme Feader). Nouvel outil politique, introduit au cours de la période de programmation 2007-2013, la mesure 124 avait un budget de 586 millions d'euros pour financer des projets en milieu de faible densité, s'inscrivant dans une logique de co-génération de l'innovation, c'est-à-dire associant les acteurs locaux, des chercheurs, des réseaux régionaux et nationaux, etc.

La Finlande a été le pays le plus actif à mobiliser des financements dans le cadre de la mesure 124, en totalisant 6 817 des 9 145 initiatives¹¹ financées par la mesure. Parmi ces initiatives, près de 90% concernaient le développement de nouvelles techniques et imposaient, à ce titre, l'association avec le monde de la recherche. La France, à la même date, n'avaient fait émerger que 47 projets financés par la mesure 124.

Leviers activés :

- *Les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires*
- *L'équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur*
- *L'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents*

¹¹ Consommation des fonds entre 2007 et 2011 (chiffres publiés en 2013), ENRD

Description du projet

Régions apprenantes est un programme du Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement financé dans le cadre du Programme de Développement Rural autrichien de la période 2007-2013. Le projet est déployé dans les **zones rurales autrichiennes et vise à améliorer la formation et le développement**

39 régions d'Autriche font partie du programme et du réseau Régions apprenantes.

professionnel des populations rurales. Le projet permet d'élaborer des **stratégies en matière de services de formation**, en coordonnant des organisations qui ont des actions en matière d'éducation et de formation **autour d'un thème spécifique à chacun des territoires, en fonction des enjeux locaux, en lien avec les spécificités du monde rural** : le renforcement de l'agriculture, l'offre de formations aux migrants économiques, l'élaboration d'un savoir-faire régional, etc. Il permet de renforcer la capacité des acteurs territoriaux à porter des projets innovants, accéder à des dispositifs de soutien à l'innovation, etc.

Les objectifs associés sont, au-delà de la formation des populations rurales, la montée en compétences de la main-d'œuvre locale, le maintien, l'attraction et l'intégration des populations dans les espaces ruraux et plus largement le développement territorial des espaces concernés.

Les actions mises en œuvre dans le cadre des stratégies régionales sont nombreuses : ouverture de centres de formation, développement du e-learning, formations en entreprises, etc. Les projets associent de nombreux acteurs du territoire (monde académique, entreprises, associations, etc.) organisés en réseau.

Enseignements et bonnes pratiques

- **L'organisation en réseau au sein des territoires des partenaires associés** (écoles et établissements de formation, agences de développement, partenaires sociaux, entreprises, associations, etc.) afin de mettre en œuvre des projets de formation et **l'organisation en réseau des Régions apprenantes** afin de faciliter les coopérations entre territoires autour d'une certaine thématique et la diffusion des expériences.
- **La mobilisation coordonnée de fonds européens** : les actions, mises en œuvre dans le **cadre du financement FEADER** (les Régions apprenantes s'appuient sur les territoires LEADER) s'inscrivent aussi dans le **cadre d'intervention du FSE** (conseillers à disposition des Régions apprenantes, financés par le FSE pour aider les populations rurales à identifier une formation scolaire ou professionnelle adaptée).
 - ⇒ L'évolution des programmations des fonds européens, depuis la période 2007-2013, et plus encore pour 2014-2020, montre la volonté de l'UE de **renforcer la coordination des actions de financement**, et à ce titre d'encourager les Etats à **mobiliser conjointement les différentes sources de financements** – notamment le FEADER, le FEDER, le FSE, le FC et le FEAMP.
- Plusieurs secteurs de l'économie rurale sont particulièrement adaptés à la mise en place d'approches stratégiques et territoriales qui s'inscrivent dans un financement pluri-fonds. Ainsi, l'enseignement est un domaine qui s'y prête, de même que le tourisme et plus largement la revitalisation et la diversification des espaces ruraux.
- Les Groupes d'action locale Leader (GAL) constituent ainsi des outils intéressants pour accroître la mobilisation coordonnée de fonds européens, dans la mesure où ils constituent des outils de ciblage et d'application immédiate pour les autres fonds.

Certains Etats membres ont développé des **outils spécifiques afin de faciliter la mobilisation coordonnée des fonds européens**. A titre d'exemple, la Suède a mis en place Partnership for the Structural Funds dont l'objectif premier est d'accroître les synergies entre les projets financés par les fonds FSE et FEDER. Les SFP, qui regroupent des partenaires publics régionaux et municipaux, ainsi que des acteurs économiques et des associations, sont présents dans 8 régions de Suède et sont responsables de la priorisation des projets et de l'allocation des fonds en mettant en œuvre le financement multi-fonds des projets.

Leviers activés :

- *L'équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur*
- *L'accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs*
- *La définition d'une stratégie fédératrice de long terme, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée*

Description du projet

Le programme « entrepreneuriat vert » est un projet Feader impulsé par la Fédération suédoise des agriculteurs du comté de Jönköping. Le programme a pour objectif de **développer la culture de l'entrepreneuriat et d'accompagner le développement d'entreprises par les jeunes en milieu rural**,

Le programme a été développé dans une zone pilote dans le comté de Jönköping, puis étendu à un deuxième comté de Suède.

au travers d'actions de mentorat, de formation et d'apprentissage. Il renforce ainsi les capacités des populations jeunes de développer des projets innovants et créatifs. Il s'est construit pour **répondre à l'enjeu de maintien des populations jeunes et créatives dans les espaces de faible densité et de développement des compétences de populations rurales jeunes**. La Suède dispose d'une grande expérience concernant la mobilisation de financements européens pour encourager l'intégration des jeunes dans la société rurale. Les actions consistent à :

- Proposer des formations permettant de développer les connaissances nécessaires au développement d'une entreprise (marketing, gestion financière, etc.) ;
- Proposer des actions de mentorat (accompagnement individuel et collectif) afin d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans le développement de leur entreprise (recherche de financement, etc.) ;
- Mettre à disposition des jeunes un réseau de contacts commerciaux au sein de différentes autorités, banques et autres prestataires de services aux entreprises ;
- Permettre la rencontre entre jeunes agriculteurs afin de favoriser l'échange d'expériences et de rassurer les jeunes sur leur capacité à développer des projets ;
- Mettre en visibilité les initiatives développées. A ce titre, les meilleurs projets sont récompensés dans le cadre du gala rural annuel organisé par le Réseau rural national.

Enseignements et bonnes pratiques

- Le développement d'un programme en **réponse à un besoin exprimé par les futurs bénéficiaires** : la demande en faveur de ce projet a été formulée par la division jeunesse de la Fédération suédoise des agriculteurs du comté de Jönköping qui avait identifié l'enjeu du renouvellement des agriculteurs comme une priorité pour la région.
- **L'expérimentation sur un territoire pilote** : le programme a été testé sur un territoire pilote (le comté de Jönköping qui compte près de 340 000 habitants) avant d'être étendu à un deuxième territoire suédois.

Leviers activés :

- *L'équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur*
- *L'accès à des retours d'expériences et des échanges*
- *L'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur*

4.7 Allemagne : le contrat pour mettre en place des mesures agro-environnementales

Description du projet

Afin de contribuer à la protection des terres agricoles, **un nouveau modèle, fondé sur le contrat**, a été mis en place en Allemagne.

Les régimes d'aides agroenvironnementaux représentent 25% des dépenses consacrées au développement rural en Allemagne.

Le dispositif consiste à passer entre les utilisateurs des terres et les organismes qui versent les paiements agroenvironnementaux des **contrats ciblés et individuels, adaptés aux caractéristiques et besoins de chaque exploitation**. Les contrats sont préparés avec les exploitants, en associant des experts environnementaux, et incluent des objectifs quantifiables en matière de gestion des terres. Le dispositif est particulièrement innovant, tant du fait de la forme contractuelle retenue que de la méthodologie d'élaboration proposée.

Enseignements et bonnes pratiques

- **La mise en place d'outils flexibles**, adaptés aux spécificités locales, en associant les agriculteurs dans la définition des modalités. Face aux coûts associés à la mise en œuvre administrative de ce dispositif, la gestion par des organismes locaux est envisagée.

Leviers activés :

- *Des modes d'organisation qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux*

4.8 Belgique : des médiateurs de l'innovation

Description du projet

Innovatiesteunpunt est un centre de soutien à l'innovation pour le développement agricole et rural, situé en Région flamande en Belgique. Au sein du centre, **15 « conseillers innovation » accompagnent les agriculteurs de la région**. Le centre a pour objectifs de :

- Apporter des compétences en ingénierie, tant technique, financière qu'en gestion de projets, aux agriculteurs ;
- Accompagner les agriculteurs dans le développement de projets innovants en **identifiant les partenaires et financeurs potentiels** ;
- Faciliter la **mise en œuvre de projets partenariaux, en identifiant les interlocuteurs et les partenaires adaptés** ;
- Proposer des ateliers de formation et des événements pédagogiques afin de former les agriculteurs aux aspects tant techniques que financiers pour le développement de projets d'innovation ;
- Accompagner le **transfert des innovations** développées sur le territoire ;
- **Communiquer et publier** des articles sur l'innovation pour le développement agricole et rural.

La mise en œuvre du dispositif s'inscrit dans une **logique ascendante où les agriculteurs expriment leurs besoins aux conseillers** qui déploient dans un second temps leur processus d'accompagnement.

Enseignements et bonnes pratiques :

- **Un rôle de « capacity builders »**, en permettant la montée en compétences des agriculteurs sur le terrain au travers d'un accompagnement collectif et individualisé ;
- **Un rôle de « médiateur de l'innovation »**, en **identifiant les partenaires adaptés et en accompagnant le porteur de projet dans la recherche de financeurs**. Les trois sujets d'intervention du centre sont le développement de l'entrepreneuriat, le développement technique et le développement rural, et à ce titre les partenaires mobilisés sont tant des entreprises que des laboratoires de recherche.
- **La promotion de l'expérimentation dans un objectif de diffusion** de solutions nouvelles dans la région. A titre d'exemple, la solution développée par un agriculteur avec le centre Innovatiesteunpunt de réduction des émissions d'ammoniac provenant du fumier a été diffusée sur le territoire par l'intermédiaire de l'Union des agriculteurs, et a été mise en œuvre par environ 17 000 agriculteurs. Des projets pilotes sont développés dans un certain nombre d'exploitations du territoire.
- **Une stratégie de communication** au travers d'une activité de publication importante et de l'affirmation du rôle d'expert en matière d'innovation pour le développement rural et agricole.

Leviers activés :

- *L'appui sur des « brokers de l'innovation » ou « capacity builder » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les « pionniers »*
- *La capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets*
- *L'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur*
- *Une stratégie de communication qui mobilise en interne les acteurs au sein du territoire et qui contribue en externe à la visibilité du projet*
- *Le bon équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur*

4.9 Italie : Développement d'instruments d'ingénierie financière

La programmation des fonds européens 2014-2020, qui inclut l'introduction d'un Cadre Stratégique Commun qui définit des règles communes pour la mise en œuvre coordonnée et cohérente des fonds de l'UE, devrait **élargir les possibilités d'utilisation des instruments d'ingénierie financière afin de permettre aux bénéficiaires potentiels d'accéder plus facilement à du cofinancement. Les instruments financiers peuvent ainsi être :**

- des emprunts provenant de fonds d'emprunt renouvelables,
- des fonds de capital-risque,
- des bonifications d'intérêts,
- des fonds de capital-investissement,
- des fonds de garantie.

Exemple : des fonds de garantie pour aider les PME rurales à accéder au financement en faveur du développement.

En Italie, un fonds de garantie mobilise le cofinancement du FEADER pour accompagner les PME rurales. Le financement FEADER complète les financements accordés par le fonds de garantie et permet ainsi de lever la barrière à l'accès à des sources de financement, forte dans les territoires de faible densité. Le fonds est géré par un organisme public lié au ministère de l'agriculture (Institut de services pour le marché agricole alimentaire). Il a été créé spécifiquement à destination des entreprises rurales, qui n'étaient pas couvertes par le fonds de garantie central italien et les règles de fonctionnement du fonds ont été arrêtées en associant les banques et les organismes agricoles. Il soutient particulièrement l'entrepreneuriat des jeunes agriculteurs puisqu'il couvre jusqu'à 80% de l'emprunt demandé par ces derniers, contre 70% pour la plupart des entreprises.

PARTIE 2 : Les principaux enseignements

1. Les 10 leviers d'innovation dans les territoires de faible densité

Introduction

Les 15 études de cas menées sur le terrain d'avril à mai 2014, auprès des porteurs et des différents intervenants des 15 projets sélectionnés, sont riches en enseignements. Elles permettent de dégager **10 leviers d'innovation** qui ont été décisifs sur le terrain, pour **l'émergence des idées, la montée en puissance des projets et la durabilité de l'innovation**. Ces 10 leviers ne se traduisent pas d'une même et unique façon selon les projets et les territoires : ils prennent des formes différentes et leur mise en œuvre par les parties prenantes est variable.

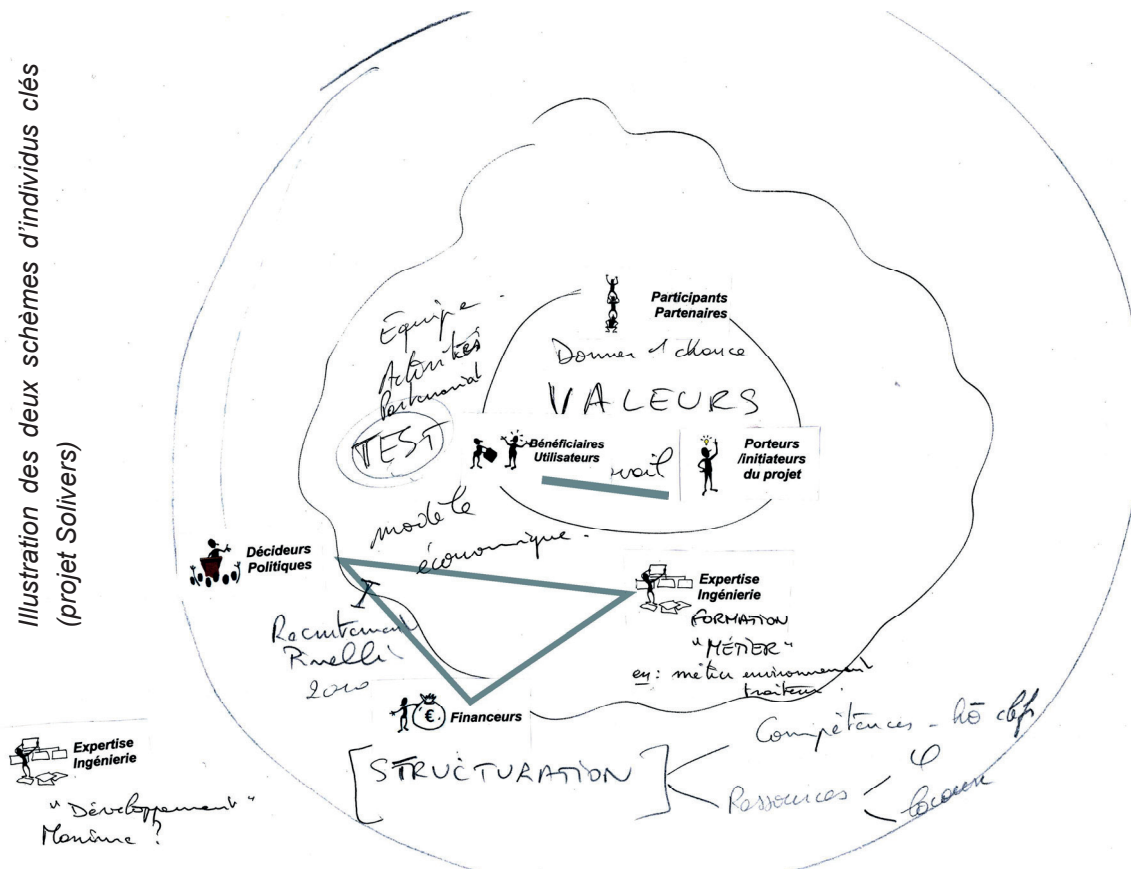
La définition des leviers d'innovation

Les leviers sont des **caractéristiques du territoire, de son écosystème ou de sa stratégie, qui favorisent l'émergence et le développement d'innovation au niveau local.**

Par ailleurs, dans tous les projets analysés un constat s'impose : des **individus clés** ou « **acteurs pionniers** » – un élu, un entrepreneur, etc. – jouent un rôle moteur dans le développement des innovations. L'un des acteurs du projet « Autosuffisance énergétique 2030 » rencontré dans la Communauté de Communes du Mené fait l'hypothèse que « ce rôle clé des individus est peut-être encore plus vrai en territoire de faible densité où les projets sont davantage portés par des personnes, contrairement aux villes où ils sont davantage portés par des structures ». Quoi qu'il en soit, les études de cas conduites sur le terrain confirment l'importance du facteur humain et le rôle moteur d'individus clés.

Analyse du rôle des acteurs à partir des cartes mentales (1/2)

A la lecture des cartes mentales produites par les acteurs de 7 différents projets, 2 principaux groupes d'acteurs apparaissent de manière récurrente dans les projets d'innovation. La conjonction de ces 2 groupes d'acteurs semble déterminante pour l'enclenchement de la dynamique d'innovation.



Le premier groupe rassemble **bénéficiaire(s) et porteur(s) du projet**, qui ont pour objectifs communs d'identifier et de consolider les idées à l'origine du projet, et de mobiliser les réseaux d'acteurs et de partenaires qui aideront au portage du projet.

Ce premier groupe ne dispose pas toujours des moyens techniques et de compétences nécessaires au lancement du projet. Il doit donc être complété d'un **second groupe**, qui rassemble les **décideurs politiques, les experts et les spécialistes de l'ingénierie et les financiers**, dont le rôle est déterminant pour le lancement opérationnel et le développement du projet.

Quelle que soit la représentation mentale que les acteurs se font du développement de leur projet (développement « concentrique », « linéaire », « en entonnoir »), ces 2 groupes d'acteurs apparaissent toujours indissociablement liés et complémentaires. Leur association est une condition nécessaire à l'émergence et au développement des projets.

Analyse du rôle des acteurs à partir des cartes mentales (2/2)

- 1) Dans le cas d'un **projet au développement concentrique**, les porteurs sont représentés comme des acteurs centraux (souvent porteurs de valeurs), autour desquels viennent s'agglomérer le deuxième groupe pour permettre le développement du projet.
- 2) Dans le cas d'un **projet au développement linéaire**, le projet est représenté par étapes et pour chaque étape les deux groupes d'acteurs sont présents.
- 3) Dans le cas d'un **projet au développement en entonnoir**, le projet part d'un point, dans lequel est généralement présenté le premier groupe, pour s'élargir de plus en plus et gagner en ampleur par les apports du deuxième groupe.

1.1 Levier n°1 : un bon équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur

La faible densité d'acteurs présents dans les territoires étudiés peut constituer une limite à l'innovation dans la mesure où le territoire dispose de compétences moins nombreuses, donc moins diversifiées, pour innover.

Toutefois, les réseaux d'interconnaissance qui existent sur les territoires de faible densité leur confèrent d'autres avantages comparatifs. Ces réseaux d'interconnaissance constituent le capital social d'un territoire, soit « *la valeur collective de tous les réseaux sociaux et les inclinations qui résultent de ces réseaux pour faire des choses l'un pour l'autre* » (Robert Putnam, 2000). La proximité relationnelle, l'ancrage territorial des acteurs et l'identité forte de ces territoires, ainsi que les formes de solidarité particulières qui peuvent exister dans la faible densité, peuvent être sources de **confiance** entre acteurs et renforcent leur **capacité d'action collective**. Ce sont également des facteurs qui **permettent aux acteurs de se fédérer derrière un même enjeu collectif et de coopérer plus facilement**. Dès lors, la capacité des territoires de faible densité à mobiliser leur capital social est un levier clé pour innover.

Dans le cas de la plateforme technologique **CIRTES – INORI**, l'interconnaissance, notamment entre les industriels locaux et le porteur de projet fortement ancrés dans le territoire, a joué un rôle déterminant pour la clôture du tour de table financier de la plateforme nationale d'innovation INORI. Les partenaires industriels sont rentrés dans le capital de la structure en premier lieu parce qu'ils connaissaient le porteur de projet de longue date.

L'analyse de J.M. Callois, chercheur à l'IRSTEA interviewé dans la première phase de l'étude, permet cependant de nuancer ce propos. Il met certes en exergue l'importance des liens forts « *bonding* » – qu'il oppose au *linking* (liens intermédiaires) et *bragging* (liens faibles et étendus) –, qui facilitent la mise en place d'organisations innovantes et de formes de gouvernance plus participatives. Néanmoins, il souligne le fait **que la présence trop exclusive de liens forts de type bonding dans certains territoires peut également être un frein à l'intégration de nouvelles personnes et idées et donc à l'innovation**.

Cette barrière à l'innovation, du fait de liens sociaux de type bonding très forts qui ne sont pas contrebalancés par une ouverture vers l'extérieur, a pu être observée sur l'un des territoires étudiés. Si le volontarisme politique et le dynamisme associatif constituent des sources majeures d'émergence d'idées nouvelles, la mobilisation de ressources extérieures et l'intégration de compétences nouvelles pourraient apporter aux acteurs locaux de ce cas des idées et des ressources nouvelles pour faire monter en puissance leur démarche d'innovation.

Etre capable de renouveler son capital social est donc tout aussi essentiel que de capitaliser sur la présence de liens forts dans les territoires de faible densité.

Ce renouvellement du capital social passe notamment par **l'attraction de personnes nouvelles sur le territoire**, de manière durable ou de manière temporaire, qui jouent un rôle d'agitateurs d'idées, qui apportent un regard et des pratiques différents, ainsi que de nouvelles ressources.

Biovallée : La vallée de la Drôme est un territoire historique d'immigration, la vallée débouchant sur le col le plus bas de traversée des Alpes. Il a accueilli une forte immigration des huguenots, des italiens et enfin des néo-ruraux français ou étrangers dans les années 1970.

Pour les acteurs locaux, l'accueil des nouvelles populations fait partie de l'identité du territoire et joue un rôle important dans l'émergence d'innovations. Ainsi, les familles et des entrepreneurs hollandais et suisses arrivés sur le territoire pour développer des entreprises d'agriculture biologique (plantes aromatiques) dans les années 1970 ont permis de prouver la viabilité du modèle économique de l'agriculture biologique.

Aujourd'hui, les intercommunalités de la **Biovallée** perpétuent cette tradition, grâce au programme Starter qui subventionne à hauteur de 100 € par mois, les stages de fin d'étude réalisés sur le territoire. Ce programme permet d'attirer **des jeunes porteurs d'idées** sur le territoire et une partie d'entre eux reste sur place.

Projet LETTI / TACTIQUES, Gap : Développé pour répondre à l'enjeu d'accès aux soins des habitants dans les espaces isolés du département ; les porteurs de projet et leurs partenaires ont fait évoluer le projet LETTI afin de répondre à un nouvel enjeu, à savoir l'attraction de jeunes médecins en zone de montagne.

Ce défi est aujourd'hui l'un des objectifs premiers qui motivent l'action de l'association Triangle Alpin qui coordonne localement les dispositions nationales d'incitation à l'implantation de jeunes médecins. Au-delà de **l'enjeu sociétal** de faire face à la désertification médicale, l'attraction de jeunes médecins, facteur de renouvellement des pratiques médicales, est un **facteur facilitant pour la mise en place de technologies nouvelles de e-santé sur le territoire**.

A cette fin, l'association du Triangle Alpin travaille en partenariat avec la Faculté de Médecine de Marseille et le Collège des Médecins Généralistes Maîtres de Stages afin d'organiser **l'accueil de stagiaires sur le territoire, sous l'encadrement de médecins maîtres de stage**.

Les politiques de formation peuvent également participer au renouvellement du capital social. Il s'agit à la fois d'un facteur d'attraction de personnes extérieures, et également d'un levier pour la montée en compétences des acteurs locaux. Ainsi, la formation, qu'elle soit réalisée dans le territoire ou à l'extérieur, contribue à l'adaptation et au renouvellement des pratiques et des modes d'action des acteurs locaux, voire au développement de nouveaux processus organisationnels.

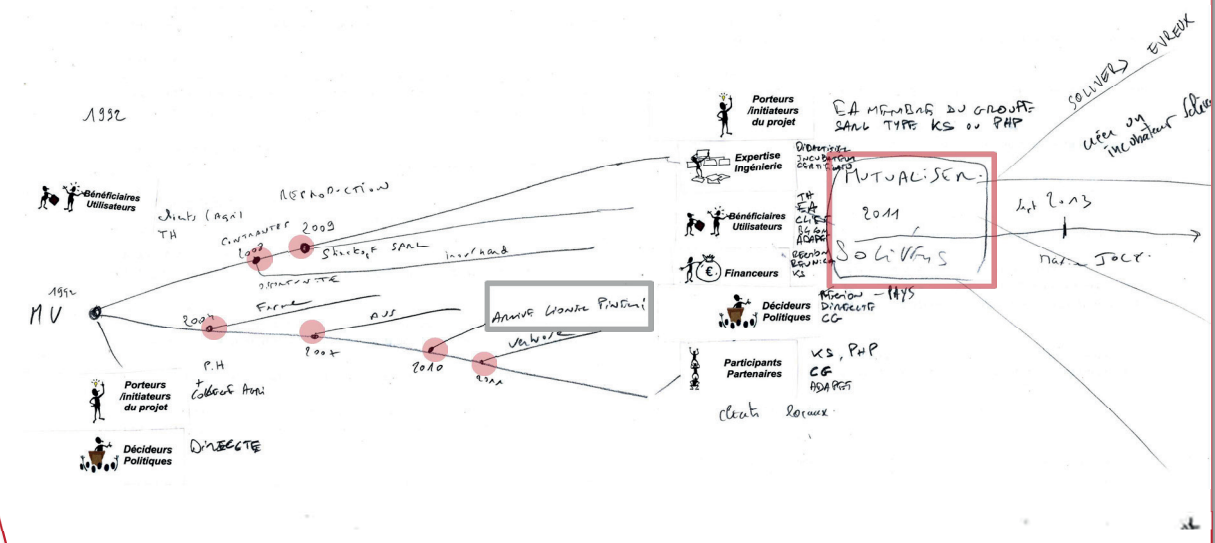
Avant de développer en Nouvelle-Calédonie le projet **Serei No Nengone**, le porteur de projet a bénéficié du **dispositif Cadre Avenir**.

Ce dispositif, très structurant pour la Nouvelle-Calédonie, permet à des jeunes néocalédoniens (essentiellement kanaks) disposant d'une expérience professionnelle de plusieurs années, **d'aller se former en métropole**, pour parvenir à un poste de cadre, en lien avec les axes clés de développement de la Nouvelle-Calédonie (ex. : secteur de la mine, de la métallurgie, tourisme, etc.) et en lien avec une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il s'agit d'un outil essentiel du renouvellement du capital social du territoire néocalédonien, territoire insulaire qui, par définition, est relativement coupé de l'extérieur.

Illustration carte mentale

La carte mentale du porteur de projet de **Soli'vers** montre à la fois :

- l'importance du **capital social fort**, avec le projet de SCIC (encadré rouge), dispositif clé de la réussite de ce projet, qui a essentiellement reposé sur la confiance entre des acteurs qui se connaissaient et étaient volontaires pour mutualiser des moyens ;
- et l'intérêt de renouveler ce capital social par l'arrivée de **nouvelles personnes qui apportent de nouvelles idées et compétences**. La carte montre comment le porteur de projet a mobilisé d'autres partenaires pour créer de nouveaux projets (points marqués en rouge). L'arrivée d'une personne extérieure au territoire avec des compétences spécifiques (gestion d'entreprises de restauration) est signalée comme particulièrement importante au développement du projet (encadré gris).



1.2 Levier n°2 : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les « pionniers »

Malgré une grande proximité entre acteurs et l'existence de réseaux locaux forts, la faible densité ne se traduit pas automatiquement par des lieux de rencontre plus nombreux, ni même par une densité d'échanges plus importante entre individus. Dès lors, l'une des premières barrières à l'innovation en territoire de faible densité tient à l'**identification et l'expression des idées**, latentes parmi les habitants, les acteurs économiques, associatifs ou publics, et à la **mise en relation** des bonnes personnes au bon moment pour permettre la naissance et le développement des projets.

Les études de cas menées sur le terrain ont permis d'identifier **deux figures types** : le « catalyseur d'innovation » et l'animateur.

- **Le « catalyseur d'innovation »¹² est un concept développé à partir d'une notion de broker théorisée par la Commission Européenne. Il s'agit d'un « médiateur ou coach créatif ». Il participe à l'émergence des projets en révélant les idées latentes ou en apportant lui-même des idées nouvelles.** Il sait détecter des « acteurs pionniers » et des porteurs de projet en puissance. Il a enfin la capacité à connecter les bons acteurs, à les faire dialoguer, voire à faire converger leurs intérêts. Il joue **un rôle de mise en relation des acteurs**, non seulement au sein d'un territoire, mais également auprès des acteurs régionaux, nationaux, européens – qu'il s'agisse de réseaux, d'entreprises partenaires, d'administrations, d'experts, etc. **Le « catalyseur » se distingue également par sa « neutralité » vis-à-vis des intérêts des acteurs locaux et il est souvent extérieur au territoire.** C'est d'ailleurs grâce à sa neutralité (en plus de son savoir-faire) qu'il peut faciliter la négociation entre les acteurs et l'alignement des intérêts. Le « catalyseur » joue un rôle surtout au moment de **l'émergence et/ou de la réorientation des projets.** Les catalyseurs viennent souvent du monde des opérateurs techniques (SAFER, CCI, Chambre d'agriculture,...), des projets de territoire (PNR, Pays) ou du monde du conseil.

Le projet **LEADER Seine Aval** a pour objectif de servir d'incubateur de projets innovants autour de la complémentarité « ville-campagne ». Les projets doivent être idéalement portés en coopération par des agriculteurs et des acteurs des territoires urbains. Ce projet a donné lieu au développement de 40 projets sur 4 ans, ce qui est très important au regard du volume total d'agriculteurs sur la zone (30 agriculteurs) et du nombre de territoires (16 communes). La mobilisation des acteurs et le développement de nombreux projets tiennent avant tout à la **capacité d'animation** apportée par la SAFER qui coordonne le projet pour le compte de l'EPAMSA. Au sein de la SAFER, un individu clé joue le rôle de « catalyseur d'innovation ». Ce dernier passe beaucoup de temps sur le terrain avec les agriculteurs et les élus à dénicher de nouvelles idées et à proposer des projets aux partenaires. Il met en lien les acteurs, traduit leurs intérêts respectifs et les aide à négocier pour que les projets soient conformes aux intérêts des deux parties (agriculteurs et élus des villes alentours). Sa neutralité et le fait qu'il soit extérieur au territoire sont vus comme un facteur de légitimité supplémentaire pour jouer ce rôle

¹² Le concept de « catalyseur d'innovation » s'appuie sur des réflexions qui ont conduit à la mise en place du Partenariat Européen pour l'Innovation. La dénomination définitive de ce concept n'est pas encore arrêtée, le terme de broker de l'innovation a été cité à plusieurs reprises, mais ne semble pas adapté.

d'intermédiaire. Enfin, il mobilise les compétences d'ingénierie nécessaire au montage des projets.

- **L'animateur** fait vivre la démarche d'innovation au quotidien. Il permet de **faire le lien entre les acteurs engagés** dans le projet et participe à **mobiliser les acteurs dans la durée**. Il apporte, dans certains cas, des compétences d'ingénierie (techniques, financières, etc.) aux acteurs locaux. **Contrairement au catalyseur d'innovation, il est souvent issu du territoire, bien intégré aux réseaux locaux et durablement ancré dans ce territoire**. Dans les cas étudiés, ce rôle d'animateur peut également être partagé entre plusieurs personnes et structures. L'animateur joue surtout un rôle pour la mise en œuvre, la montée en puissance et le maintien dans la durée du projet innovant. Il paraît même indispensable pour **ancrer une dynamique durable d'innovation sur le territoire**.

Le chef de projet de la **Biovallée** est un agent d'une des quatre intercommunalités depuis de nombreuses années. Il suit ce projet depuis le début et anime l'ensemble des comités techniques et des comités de pilotage, gère le *reporting* et mobilise les services de l'intercommunalité en interne.

Par ailleurs, sa connaissance intime de l'ensemble des acteurs territoriaux lui permet d'être positionné comme un « guichet unique » pour les porteurs de projet, qu'il redirige vers les services de la collectivité ou vers d'autres porteurs de projet. Il joue ainsi un rôle non négligeable pour faire émerger de nouvelles innovations et faire vivre la démarche sur la durée.

1.3 Levier n°3 : la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice de long terme, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée

Les territoires de faible densité sont statistiquement confrontés au risque d'avoir un flux de projets innovants limité, par rapport aux espaces denses dont la dynamique d'innovation est largement auto-entretenu par la concentration importante d'innovateurs et de porteurs de projets potentiels.

De ce fait, les territoires de faible densité qui réussissent à engager une dynamique d'innovation véritablement soutenue et durable sont ceux qui ont défini un projet de territoire porteur, qui agit comme un catalyseur d'innovations, qui sont autant de réponses aux enjeux déterminés localement.

L'alignement des intérêts individuels autour d'un projet partagé et mobilisateur revêt donc un caractère stratégique. Les territoires « de projet » comme les Pays, PNR, intercommunalités ou les structures de gouvernance comme les GAL participent souvent à construire cette vision d'avenir partagée pour le territoire. Cette stratégie sert ensuite de support pour ancrer une dynamique d'innovation durable dans le territoire, les acteurs parlent alors d'un « prétexte à innover ».

Centre de Télétravail à Murat, Cantal : le développement d'une stratégie de « territoire numérique »

Le projet de télétravail est né d'une vision d'avenir pour le territoire : devenir un « territoire numérique ». Par la notion de territoire numérique, la collectivité entend le développement des outils et contenus numériques dans le but de développer le territoire, d'améliorer ou de développer de nouveaux services publics ou d'améliorer le rapport de la collectivité aux citoyens (administration électronique). Cette ambition initiale explique en grande partie la poursuite et l'élargissement de cette dynamique aujourd'hui à d'autres secteurs ou d'autres cibles : télétravail pour les personnes autistes, télésanté pour pallier au manque de médecins, télétechnologies en lien avec un projet de réseau de chaleur bois local.

Projet Autosuffisance énergétique, le Mené : stratégie d'un « territoire à énergie positive »

Autosuffisance 2025 est le projet de territoire de la Communauté de Communes du Mené, dont l'objectif est le développement des énergies renouvelables pour être autosuffisant sur le plan énergétique à horizon 2025. Ce projet est issu d'une réflexion prospective sur les perspectives de développement du territoire, engagée en 2004 par les élus de la Communauté de Communes. Cette stratégie très structurante et fortement appropriée par les habitants a joué le rôle d'un véritable catalyseur d'innovations. Les projets collectifs qui émergent s'inscrivent et renforcent la stratégie du territoire : usine de méthanisation, réseaux de chaleur, huiles carburants, éolien participatif, pépinière d'entreprise ENR, etc.

Projet Odyssée 2023, Guéret : une stratégie locale de développement devenue une politique départementale et régionale

Le projet Odyssée 2023 (développement de technologies pour le maintien à domicile des personnes âgées) est né sous l'impulsion de la Communauté d'Agglomération du Grand Guéret, dans un contexte de réflexion prospective sur l'avenir du territoire. Un diagnostic de territoire a en effet révélé l'enjeu lié au vieillissement de la population et le potentiel associé : la possibilité de faire du territoire un laboratoire, puisque sa population préfigurait la démographie à venir de l'Europe. C'est la force de cette ambition initiale qui explique tant la formidable longévité de ce projet que la diffusion, comme par « contamination », d'une dynamique d'innovation sur ce sujet à l'échelle de l'ensemble du territoire régional. Le Département et la Région ont progressivement adhéré au projet jusqu'à en faire une stratégie départementale pour le maintien à domicile des personnes âgées et une stratégie régionale, puisque la *silver economy* est aujourd'hui un des axes de la stratégie de spécialisation intelligente du territoire. Cela a permis la multiplication des projets : création d'une formation (licence domotique) pour ancrer les compétences dans le territoire, généralisation des packs domicile à l'échelle du département de la Creuse (développés par la suite dans des départements voisins) ; création du living lab Autonom'Lab labellisé ENOLL, création du PER sur les gérontechnologies dans la Vallée de la Gorre,...

Au-delà, l'une des manières les plus efficaces d'engager cette dynamique d'innovation durable est sans doute d'allier une vision d'avenir mobilisatrice pour le territoire et la démonstration de l'intérêt individuel des acteurs à prendre part à la démarche, qu'il s'agisse d'un intérêt économique (par exemple, un complément de revenu), d'un intérêt associé à un plus grand bien-être (par exemple, l'expérimentation d'une nouvelle offre de service) ou autre. La forme juridique « SCIC » semble particulièrement bien adaptée à des projets innovants permettant de concilier la réponse à un enjeu économique et sociétal et des intérêts privés.

La **SCIC Bois Bocage Energies** s'appuie aussi bien sur la convergence entre des intérêts individuels, que sur la construction d'un objectif fédérateur.

Ainsi, afin de constituer une structure coopérative SCIC, les agriculteurs se sont appuyés sur :

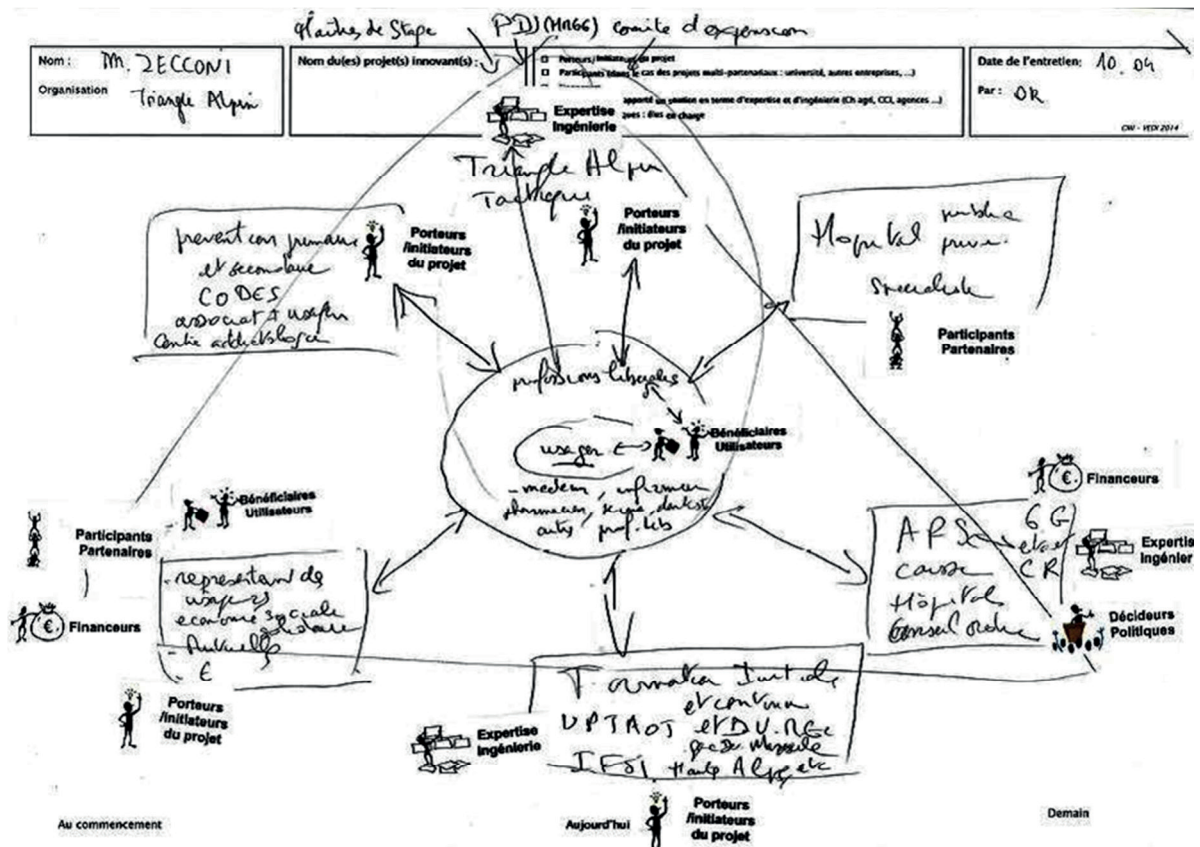
- 1) L'alignement d'intérêts individuels à agir : des compléments de revenus pour les agriculteurs.
- 2) Un enjeu local fédérateur : la préservation du bocage et la structuration d'une filière bois sur le territoire.

Le gérant de la **SCIC Soli'vers** avec l'aide de son partenaire, le président de l'association départementale des amis et parents de personnes handicapées mentales (tous deux au capital de la SCIC) ont mené un travail de conviction important (entretiens, visites des locaux) pour convaincre les parents de l'intérêt pour leur enfants de travailler dans les entreprises membres de Soli'vers.

Par ailleurs, pour garantir une pérennité de leur démarche entrepreneuriale, ils ont convaincu chacune des entreprises de **l'intérêt d'abord économique** de travailler avec des personnes en situation de handicap si elles étaient bien formées. En effet, leur crainte était que si les entreprises travaillaient avec des travailleurs handicapés pour des raisons éthiques, ils pouvaient changer d'avis en cas de durcissement du contexte économique. Ces entreprises sont également entrées au **capital de la SCIC** pour mutualiser les coûts permettant de rendre viable économiquement l'embauche de personnes handicapées.

Illustration carte mentale

La carte mentale du porteur de projet **LETTI / TACTIQUES** montre comment les différents acteurs se sont organisés autour d'un objectif commun défini par l'utilisateur (le patient) au centre.



L'organisation de ces différents acteurs, qui apportent chacun une contribution au projet et qui y trouvent un intérêt (flèches à double sens), permet l'émergence du projet en son entier symbolisé par le triangle englobant.

1.4 Levier n°4 : la capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets

L'accès à des compétences en ingénierie, à la fois technique, financière ou de gestion de projet, est indispensable pour accompagner les porteurs dans le développement de leur projet. Ces compétences permettent notamment :

- La recherche de partenaires, le montage de consortiums et, pendant la mise en œuvre du projet, la conduite d'une démarche partenariale ;
- L'accès aux outils et aux financements départementaux, régionaux, nationaux et européens, qui s'effectue souvent au travers de procédures administratives complexes et très coûteuses en temps ;
- La mise en œuvre technique des projets.

Cet accès peut s'organiser de deux manières : soit la collectivité développe en interne les compétences nécessaires, soit elle s'appuie sur d'autres structures capables de lui apporter les compétences dont elle manque.

Certains acteurs locaux peuvent faire le choix de développer en interne les compétences en ingénierie nécessaires au développement de leur projet, au travers d'un recrutement ou de la réaffectation de ressources existantes.

Toutefois, les collectivités qui font le choix du recrutement se heurtent à des freins financiers et à la nécessité d'opérer un arbitrage politique entre le développement des services « de gestion » et le développement des services « de projet ». De plus, il peut y avoir des délais importants pour le recrutement du bon profil et il est souvent nécessaire d'aller au-delà du marché de l'emploi local pour le trouver. Malgré tout, si ces freins sont levés, **le recrutement en interne semble un chemin à privilégier pour mettre en œuvre des projets d'innovation sur le territoire.**

Dans le cas du PER **pôle transfrontalier de rénovation du bâti du Pays de Montmédy**, la collectivité s'était initialement appuyée sur un cabinet de conseil pour rédiger le dossier de candidature PER. Toutefois, une fois le projet labélisé, les élus ont souhaité internaliser la démarche pour en être pleinement maîtres.

Ils ont procédé à un recrutement qui a pris presque un an, car il nécessitait des compétences précises (en conservation du patrimoine notamment) et une forte implication des élus dans les procédures de recrutement (la communauté de communes n'ayant que deux agents administratifs). Au final, cela a permis de recruter un directeur de projet qui a déménagé depuis Paris pour s'installer à Montmédy. Ce directeur de projet a su gérer le lancement opérationnel du projet (études de programmation pour les différents bâtiments à construire, actualisation de la stratégie) et a été reconnu par les partenaires comme un interlocuteur de qualité sur lequel on peut s'appuyer. Il a ainsi pu pallier le désistement relatif d'un des partenaires, qui était censé co-animer la démarche, et en mobiliser de nouveaux.

Les élus interviewés sont convaincus que sans le recrutement d'un permanent, le projet n'aurait pas pu avancer aussi vite et qu'il aurait surtout été difficile de trouver une solution de remplacement pour le partenaire qui s'est désengagé.

En effet, le recrutement d'un permanent permet d'inscrire le territoire dans une dynamique d'innovation durable. Dans certains cas d'étude, la collectivité s'est enrichie de compétences d'ingénierie pour répondre à un projet en particulier (un appel d'offre par exemple), et cette capacité d'ingénierie de projet nouvellement acquise a permis l'initiation, par la suite, d'un grand nombre d'autres projets.

La communauté de communes d'Aunis Sud qui porte le projet **Agripolis** ne disposait pas de service de développement économique au moment de l'appel à projet PER. Surpris par le grand nombre d'acteurs économiques locaux intéressés par cet appel à projet, les élus ont souhaité développer plus fortement ce service, qui accueille aujourd'hui 5 agents. Après la réalisation du premier PER, ces agents ont été à l'initiative de la candidature au 2^{ème} AAP PER et ont, par ailleurs, permis à la collectivité de se lancer dans d'autres projets (animation d'un club d'entreprises, zone d'activité).

Les études de cas montrent que **dans un certain nombre de territoires, les acteurs savent utiliser les ressources externes pour obtenir cette ingénierie**. Les territoires de faible densité doivent pour cela savoir s'inscrire dans les réseaux d'acteurs, qu'il s'agisse des structures institutionnelles ou de réseaux d'expertise.

Une mobilisation des ressources de certaines structures institutionnelles présentes sur les territoires de faible densité. Parmi celles-ci, les **Pays** – lorsque ceux-ci jouent un rôle stratégique sur le territoire – peuvent apporter un soutien en termes d'ingénierie financière et de conduite de projet ; les **Parcs Naturels Régionaux** qui s'appuient sur leurs équipes techniques pour accompagner les acteurs locaux ; les **Chambres d'Agriculture** qui ont souvent un rôle structurant dans les territoires ruraux et apportent, outre une grande connaissance des acteurs, un important soutien technique.

Pour le **PER Circuits Courts, Pays d'Auge**, trois structures institutionnelles et associatives partagent le rôle d'animateur de la démarche et constituent un « pool de compétences » au service du projet.

1) Le CIPPA porte le projet et est l'animateur sur le terrain, grâce à sa connaissance des acteurs agricoles et des réseaux locaux. Le rôle d'animateur est porté par un chargé de mission qui fait vivre quotidiennement la démarche, en fédérant les agriculteurs et en sensibilisant de nouveaux partenaires.

2) Le Pays, initiateur de la démarche, accompagne le CIPPA dans le portage du projet en apportant des compétences d'ingénierie financière et de conduite de projets.

3) La Chambre d'agriculture apporte un soutien technique au Pays et au CIPPA et joue le rôle d'intermédiaire et de relais entre acteurs locaux et acteurs départementaux et régionaux du secteur.

Ce partenariat des trois structures permet de mobiliser des compétences complémentaires (connaissance terrain, animation de réseau, ingénierie financière, support technique) dans l'animation du projet innovant.

Enfin, l'Etat en Région peut jouer un rôle notamment sur l'ingénierie financière et le montage de dossiers en réponse à des appels à projets nationaux. Certaines préfectures continuent ainsi à accompagner fortement les petites intercommunalités peu dotées en compétences d'ingénierie.

La communauté de communes d'Aunis Sud ne disposant pas de service de développement économique au moment du premier appel à projet PER, **Agripolis**, un agent de la préfecture de la Charente-Maritime a joué un rôle important pour l'ingénierie financière très complexe du projet (financements du Pays, du Département, de la Région et de l'Etat).

Un appui sur les réseaux thématiques régionaux, nationaux et européens, qui disposent d'une expertise sur des sujets en particulier (la e-santé ; les circuits courts ; les ENR ; etc.) ou d'un pouvoir d'un lobbying au niveau national. Ces réseaux de filières ou d'expertise thématique constituent des plateformes d'échange de savoirs et de bonnes pratiques, des viviers donnant accès à des experts ou des territoires partenaires, ainsi que des relais au niveau politique pour soutenir le projet ou influencer la réglementation.

Odysée 2023, Guéret : un savoir-faire pour mobiliser des compétences à l'extérieur du territoire

Les acteurs locaux sont allés chercher à l'extérieur du territoire les compétences qui leur manquaient, et ce dès les premières réflexions :

- **L'inscription dans des réseaux nationaux thématiques et institutionnels** (à titre d'exemple, le réseau Sen@ec, réseau européen sur la thématique du vieillissement des populations, le réseau Reunica qui fédère les groupes et caisses de retraite et le réseau Promotelec qui intervient en matière d'habitat) qui ont apporté des compétences techniques pour le développement des projets. Ces réseaux ont en outre été des relais pour influencer les politiques publiques départementales, régionales et nationales ;
- **Des échanges avec d'autres territoires** qui ont développé des projets sur des thématiques similaires, notamment à l'étranger. Des coopérations ont ainsi pu être développées par la suite dans le cadre du dispositif LEADER (Suède, Italie) ;
- Des compétences techniques, apportées par des **partenaires entreprises** (notamment l'industriel Legrand implanté à Limoges) et des **partenaires académiques** (CHU de Limoges) ;
- Un appui sur des **structures de projet « facilitatrices »**, le Pays et plus encore le GAL LEADER, pour animer la démarche et apporter une expertise en matière d'ingénierie financière ;
- La mobilisation de **cabinets de conseil** a apporté des expertises juridiques, techniques, et ont accompagné les acteurs dans la gestion de projet ;
- Une volonté d'**internaliser les compétences** au travers d'un recrutement, mais qui s'est à ce jour heurtée à plusieurs difficultés.

Le PER **Agripolis** est une démarche d'innovation qui s'appuie largement sur la force des réseaux sectoriels nationaux. Le projet s'est largement appuyé sur la présence sur site d'acteurs de la filière laitière et meunière (acteurs économiques, recherche et formation) adossés à des réseaux nationaux, de type ARVALYS ou ACTILAIT. Ainsi le porteur de projet a expliqué qu'il n'avait pas idée de la force du réseau qui pouvait être derrière ces acteurs et qu'il était possible de le mobiliser pour le développement du territoire, avant le lancement du PER. La présence de l'école ENILIA-ENSMIC, reconnue au niveau national, a également permis d'avoir la crédibilité et les compétences pour monter le projet de moulin expérimental.

1.5 Levier n°5 : les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires

Si l'écosystème local apporte aux acteurs locaux des idées et des ressources, des compétences et des réseaux locaux pour innover, **la volonté et la capacité des acteurs locaux à être ouverts aux territoires et aux acteurs et réseaux extérieurs au territoire sont décisives**. Elles le sont d'autant plus que les territoires de faible densité disposent, localement, d'un pool souvent limité de partenaires, ou à défaut, peu diversifié. L'ouverture des territoires de faible densité à l'extérieur apporte dès lors :

Un accès à un pool de partenaires pour développer et conduire des projets innovants. Beaucoup de projets innovants, s'ils s'appuient en grande partie sur les ressources locales, sont développés en partenariat avec des structures extérieures (notamment entreprise, université ou laboratoire) qui apportent un produit, un service ou une autre solution qui ne sont pas proposés par les acteurs locaux.

La capacité des acteurs locaux à mobiliser des partenaires extérieurs dépend pour partie de l'attractivité auprès de ces derniers. Par exemple, l'opportunité de développer ou d'expérimenter une solution nouvelle sur le territoire.

Projets LETTI / TACTIQUES / Triangle Alpin à Gap

Les acteurs ont fait appel à des **entreprises** extérieures au territoire (une entreprise grenobloise qui a pu bénéficier d'un territoire pour expérimenter une technologie nouvelle) et à des **structures académiques** basées dans centres urbains (Faculté de médecine de Marseille).

Projet Serei No Nengone, Nouvelle-Calédonie

Un partenariat stratégique a été bâti avec un « **distributeur** », un parfumeur de Grasse (la parfumerie Robertet), pour pallier l'insuffisance du marché intérieur. Ce partenariat donne une ampleur et des perspectives beaucoup plus importantes à la jeune entreprise innovante spécialisée dans l'extraction du santal. La problématique de l'accès à un marché disposant d'une taille critique suffisante est partagée par les territoires de faible densité situés dans des contextes insulaires, ce qui implique de **nouer des partenariats stratégiques à l'extérieur du territoire**.

Le **CERFAV** a impulsé la création de l'association **REVELOR pour fédérer les forces en recherche sur la Lorraine sur la thématique des « matériaux verre » et pour les mettre au service des industriels** par l'organisation de rencontres industriels-chercheurs. Cet accès organisé à un pool de partenaires universitaires a permis de gagner en puissance et à intéresser les artisans et les industriels à intégrer la démarche.

Des liens fonctionnels avec d'autres territoires, sur lesquels s'appuyer pour construire des stratégies d'innovation et de développement en capitalisant sur la complémentarité stratégique entre deux espaces, par exemple :

- Un espace de production et un autre territoire « bassin de consommation » qui constitue le débouché de marché naturel de ces productions ;
- Un espace urbain qui concentre des compétences et équipements de recherche et un territoire rural qui devient un territoire d'application de ces recherches et d'expérimentation ;
- Deux territoires frontaliers, dont l'un constitue une zone d'attractivité résidentielle et l'autre un bassin d'emplois pour des travailleurs transfrontaliers.

Le **pôle transfrontalier de rénovation du bâti du Pays de Montmédy** mène une démarche d'innovation qui tire profit de la complémentarité entre les territoires transfrontaliers.

Le Pays de Montmédy se situe à la frontière de la Belgique. Une grande partie des habitants du Pays de Montmédy travaillent dans le pôle urbain le plus proche en Belgique.

L'ensemble du projet s'inscrit dans une logique transfrontalière :

- Premièrement, les acteurs s'appuient sur un partenariat structurant avec les belges pour le volet formation aux techniques de rénovation du patrimoine (Centre des métiers du patrimoine de la Paix-Dieu (CMP)). Les belges ont en effet de vrais savoir-faire en rénovation du bâti et un tissu d'entreprises sur ce thème plus développé qu'en France.
- Par ailleurs, la stratégie de développement de l'économie résidentielle du Pays de Montmédy, axée sur l'éco-rénovation du patrimoine vernaculaire, est fortement facilitée par le caractère transfrontalier du territoire : économie productive dynamique de l'autre côté de la frontière et accueil d'un grand nombre de résidences secondaires de résidents belges.

LEADER Seine Aval : la complémentarité ville/campagne au cœur du projet

Situés au sein d'un territoire rural péri-urbain, à proximité du plus grand bassin de consommation français, les projets développés dans le cadre de LEADER Seine Aval sont pratiquement tous fondés sur la complémentarité et la proximité entre la ville et la campagne, à savoir des débouchés marché importants (exemple de projet : légumerie pour les circuits courts), une population étudiante très importante à proximité (exemple de projet : logements étudiants à la ferme) ou des formes d'agriculture nouvelles qui se développent dans les villes (exemple de projet : jardins potagers ou potagers pédagogiques animés par de jeunes agriculteurs en quête d'activités complémentaires).

1.6 Levier n°6 : l'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter immédiatement avec les réseaux nationaux pertinents

Une stratégie gagnante est souvent d'avoir une forte ambition au départ et de se positionner immédiatement en leader à l'échelle nationale, même si cela peut paraître audacieux voire contradictoire avec le manque de ressources et de visibilité dont souffrent la plupart du temps les territoires de faible densité. **L'ambition d'être un territoire référent sur un sujet au niveau national est un levier particulièrement puissant** pour instaurer une dynamique d'innovation solide et durable.

Certains des acteurs interviewés pensent même que les territoires de faible densité ne peuvent initier une dynamique durable d'innovation qu'à la condition de se positionner comme leader dans leur domaine. S'ils ne sont que des acteurs « de second rang », les autres handicaps (en termes d'accessibilité notamment) de ces territoires seront plus difficilement surmontables pour attirer et ancrer des activités innovantes dans le territoire.

Ce positionnement stratégique peut se construire de trois manières complémentaires :

1. **La construction d'un positionnement de niche autour d'un atout différenciant du territoire** (ressource naturelle, patrimoine, savoir-faire industriel, équipement différenciant, etc.). Après avoir identifié cet atout, les territoires en question vont concentrer leurs efforts sur le développement d'un positionnement de premier rang sur ce sujet.

Le centre européen de recherche et de formation aux arts verriers (**CERFAV**) est le CFA national de référence sur les métiers du verre situé dans la commune de Vannes-le-Châtel (500 habitants).

Pour atteindre cette stature, il a notamment profité de la présence sur place de deux grands cristalliers et de la présence historique de cette industrie en Lorraine. C'est à partir de l'identification de ces atouts que le territoire s'est développé petit à petit pour devenir le territoire référence connu de l'ensemble des acteurs du secteur.

Pour atteindre ce statut de leader, les territoires peuvent **prendre appui sur des ressources et des relais externes au territoire**. La mobilisation de partenaires (industriels, monde académique) ou l'inscription dans des réseaux extérieurs (réseaux thématiques, etc.) permet ainsi d'être identifiée comme un territoire de référence.

Outre la présence d'atouts différenciants (industrie agroalimentaire forte, produits à forte identité comme le beurre de Surgères, présence d'une école d'ingénieur de premier plan), la réussite du projet **Agripolis** a été fortement conditionnée par l'ambition **d'emblée nationale** du projet. Cette ambition a notamment conduit les acteurs à se connecter fortement aux réseaux nationaux (notamment ARVALYS, ANMF) et à rechercher l'acquisition du label national de Pôle d'Excellence Rurale. Ce positionnement ambitieux a en retour permis de consolider le projet : le territoire de Surgères a en effet été retenu par la profession (face à Montpellier/INRA) pour accueillir l'implantation d'un équipement structurant de niveau national (moulin pilote). Un cercle vertueux s'est alors enclenché, permettant l'attraction et/ou le maintien d'acteurs et d'activité clés sur le territoire (implantation de l'ENSMIC, nouveau laboratoire ARVALYS, etc.) et faisant de Surgères un site unique en France et bien identifié sur ces sujets.

Une fois ce positionnement de leader atteint, certains des territoires étudiés ont mis en place des stratégies et des actions pour maintenir leur statut durablement face à la « concurrence » des territoires de faible densité.

Le **CERFAV** a choisi de développer une formation à Paris pour se rapprocher des marchés de l'art et des compétences de design, mais surtout pour devancer une éventuelle concurrence : aujourd'hui, le CERFAV est un leader incontesté sur la formation aux arts verriers. Néanmoins, les acteurs ont estimé que si une initiative similaire se développait dans un territoire plus accessible, le risque de concurrence était très important. C'est pour cela qu'ils ont souhaité capitaliser sur leur statut de leader pour créer une antenne à Paris pour un certain nombre de formations (formation continue notamment) et s'assurer de la prééminence durable du territoire de Vannes-le-Châtel en la matière.

L'ambition de se constituer en **un laboratoire de solutions innovantes pour la France sur une thématique** particulière : territoire à énergie positive, solutions de mobilité, de télétravail ou de maintien à domicile, etc.

Dans le cas du **centre de télétravail à Murat**, le territoire a voulu se positionner d'emblée comme un territoire de référence sur cette question. Aujourd'hui, le télécentre de Murat est **le seul en France à avoir l'agrément pour la formation** aux méthodes au télétravail. Des stagiaires de toute la France participent à ces formations qu'il s'agisse de télétravailleurs en activité ou en projet d'installation, de Responsables et salariés en entreprise ou en collectivité ou de chargés de développement ou des élus qui souhaitent développer le télétravail dans leur territoire. Murat a également été à l'initiative de la création d'un **Forum national du télétravail**. Aujourd'hui, le territoire conserve cette attitude de « **pionnier** » ainsi que la volonté de rester un laboratoire de solutions innovantes pour la France en matière de télétravail, en se positionnant sur des **sujets nouveaux** comme le télétravail pour les personnes autistes.

La volonté d'être un territoire reconnu pour son exemplarité, en lien avec une stratégie de « marque » ou de label. Ces territoires se positionnent d'emblée comme le lieu des meilleures pratiques sur un sujet.

Biovallée se positionne comme un **territoire exemplaire en matière d'agriculture durable**. Une stratégie de « **marque** », appuyée sur une charte ambitieuse et participative (objectif de doublement de surfaces agricoles consacrées à l'agriculture biologique par exemple), a été développée.

Le territoire est connecté avec les réseaux nationaux et internationaux du « bio » et du développement durable ; ces réseaux ont notamment des échanges avec des villes en Italie.

Enfin, le territoire a adopté une posture de « **territoire école** » assumée, qui lui permet d'accroître encore son rayonnement et sa légitimité sur le sujet, mais aussi de se ressourcer grâce aux échanges avec d'autres territoires sur le sujet et d'avoir accès à de nouvelles idées. Il accueille ainsi des délégations d'autres territoires qui souhaitent également œuvrer pour la préservation des aménités naturelles (terre, eau, air) et s'inscrire dans des réseaux d'échanges d'expériences. Le territoire souhaite pouvoir ainsi identifier de nouvelles innovations mises en œuvre dans d'autres territoires et diffuser les innovations développées au sein de la Biovallée.

Cette forte ambition de départ peut ainsi créer un cercle vertueux de développement, qui renforce le territoire de manière endogène et exogène.

Sur le volet endogène, cette ambition de haut niveau d'un territoire de faible densité constitue un **facteur mobilisateur pour les acteurs locaux** :

- Elle **fédère les acteurs autour d'un objectif commun**, voire d'une stratégie ambitieuse pour le territoire ;
- Elle permet de **faire adhérer un nombre important d'acteurs**, puisqu'elle donne envie aux acteurs du territoire de s'approprier la démarche et d'y être acteur.

Sur le volet exogène, elle est un **facteur de crédibilité** au niveau national :

- Elle permet d'être reconnue par des **réseaux nationaux et des acteurs au plus haut niveau**, ce qui facilite le développement du projet, notamment en attirant des équipements clés ou des subventions dans le territoire ;
- Elle **garantit le caractère différenciant** du positionnement et développe l'attractivité du territoire ;
- Elle **assoit la légitimité** des acteurs locaux en la matière, leur permettant d'influer sur les orientations politiques régionales et nationales.

1.7 Levier n°7 : un accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs

Même s'il s'agit parfois d'une « innovation de rupture », dans la plupart des cas étudiés l'innovation consiste en une adaptation à un territoire donné d'une expérience déjà développée ailleurs. **A ce titre, l'accès à des retours d'expérience et le transfert de méthode constituent des leviers majeurs permettant à des acteurs d'innover sur un territoire.**

L'accès à des retours d'expérience et les échanges entre territoires constituent un levier majeur pour le développement d'innovations dans les territoires de faible densité dans la mesure où ils facilitent :

1. **L'émergence ou le renouvellement des idées**, en donnant à voir des expériences qui se sont développées ailleurs et en rassurant des acteurs - qui ne sont pas rompus à la conduite de projets d'innovation - sur la faisabilité du projet et sur la capacité de territoires de faible densité de développer des projets innovants et d'expérimenter ;

Le développement et la conduite du projet, en donnant accès à des retours d'expériences et à une expertise (savoir-faire technique, échanges méthodologiques) qui peuvent constituer un appui à la mise en œuvre opérationnelle des projets.

L'accès à des retours d'expérience et à des échanges entre territoires passe par différents vecteurs :

- **Une culture de coopération historique avec un autre territoire**

Le PER **pôle transfrontalier de rénovation du bâti du Pays de Montmédy** est né à la suite d'une première démarche de coopération transfrontalière entre offices de tourisme belges et français financée dans le cadre d'un programme INTERREG. Au sein du projet, l'un des leviers d'innovation est la coopération avec un territoire belge, qui assure un transfert de savoir-faire aux techniques de rénovation du patrimoine aux acteurs locaux, dans le cadre du Centre des métiers du patrimoine de la Paix-Dieu (CMP).

- **La participation à un projet européen LEADER ou INTERREG**

Pour le projet **Odyssée 2023 de Guéret**, les relations développées avec d'autres territoires (notamment au travers du programme LEADER) ont joué un rôle moteur pour le développement de projet innovant. Elles ont donné à voir des expériences similaires conduites sur des territoires confrontés aux mêmes enjeux (en Suède, en Italie), qui ont rassuré les porteurs de projets et les ont incités à prendre des risques et à conduire un projet qui ne s'inscrivait pas à l'époque dans les cadres des politiques régionales et nationales.

- **L'inscription dans des réseaux thématiques nationaux**

Le projet **Autosuffisance énergétique du Mené** s'est appuyé sur une stratégie active d'inscription dans des réseaux nationaux associatifs, comme le réseau TARANIS en matière de transition énergétique, le réseau des CIGALES sur la gestion de l'épargne solidaire ou la FD CUMA. Chacun de ces réseaux a apporté aux acteurs locaux une expertise technique, une méthodologie pour la mise en œuvre des projets, ainsi qu'un accès à un pool de partenaires sur tout le territoire.

Il a ainsi été possible d'obtenir des retours d'expériences sur des projets mis en œuvre par d'autres acteurs. Le développement d'un parc éolien par un industriel dans un autre territoire a par exemple joué un rôle essentiel pour convaincre les habitants de s'engager dans le projet éolien participatif.

- **Une volonté forte d'être en veille sur les innovations développées par d'autres territoires, avec l'organisation de visites d'étude, la réalisation de benchmark, etc.**

Dans le cadre du projet **Autosuffisance énergétique du Mené**, des visites organisées sur d'autres territoires, associant élus et porteurs de projet, ont permis de « *voir des endroits où il se passe des choses* » et ont montré que « *c'était possible* ». Le territoire a notamment développé des liens étroits avec le territoire allemand Schönau, qui s'est positionné sur la transition énergétique depuis le milieu des années 1990 et qui a développé des actions particulièrement innovantes. A titre d'exemple, chaque citoyen s'engage à revendre l'énergie qu'il produit et qu'il n'utilise pas et celle-ci est réinjectée dans le réseau commun de la ville.

1.8 Levier n°8 : l'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur

L'innovation implique une **culture favorable à la prise de risque et au droit à l'échec**, qui valorise la prise d'initiatives et autorise l'expérimentation, le tâtonnement, l'apprentissage par essais et erreurs. Il s'agit d'un enjeu national pour le développement de l'innovation, tant dans les territoires denses que dans les espaces à faible densité d'innovation. Par contre, il s'agit d'**un élément particulièrement clé pour les territoires de faible densité**, qui n'ont pas la capacité à générer de nouvelles idées et des projets de manière continue et « spontanée » et dans lesquels cette culture de l'innovation est encore moins forte que dans les grandes villes.

Le développement de l'innovation dans les territoires de faible densité passe également par une **prise de risque plus importante des financeurs publics pour soutenir des projets innovants qui ne « rentrent pas dans les cadres »**. En effet, les dispositifs et appels à projets actuels accordent en général une marge assez faible à l'expérimentation et préfèrent les projets qui ont déjà fait la preuve de leur concept. Ils sont accompagnés de cahiers des charges très cadrés, qui obligent les acteurs locaux à construire des dossiers lourds (avec des modélisations économiques complexes) et qui cantonnent les acteurs publics davantage dans une logique d'audit que d'accompagnement de l'innovation. **Ces cadres politiques favorisent de fait les projets « sécurisés » et peu innovants, ainsi que les territoires disposant d'une forte capacité d'ingénierie** (pour comprendre et s'inscrire dans les règles).

Face à cela, **certains dispositifs innovants** visent plus explicitement à soutenir l'expérimentation et semblent plus adaptés pour soutenir l'innovation dans les territoires de faible densité. En voici quelques illustrations :

- Au niveau européen, le **programme LEADER** est un dispositif qui encourage fortement l'innovation (principe inscrit dans le cahier des charges), tout en laissant une grande marge de manœuvre aux acteurs sur la définition de leurs projets. L'utilisation qui en est faite par les acteurs du territoire de Seine Aval, non pas pour financer un seul projet mais un **« incubateur à projets »**, nous semble permettre un fort effet de levier sur le développement de l'innovation dans les territoires de faible densité.

Le projet **LEADER Seine Aval**, joue le rôle d'un « incubateur » de projets. Ainsi, à l'intérieur de ce cadre, toute liberté est laissée aux acteurs de soumettre des idées et de proposer des projets, qui seront sélectionnés par le GAL. Ces acteurs bénéficieront ensuite d'un accompagnement par la SAFER pour développer le projet, préparer les demandes de financement ou trouver des partenaires. Le dispositif LEADER a eu un fort effet de levier sur le territoire de Seine Aval, puisqu'il a permis de faire émerger 40 projets de natures variées, comme par exemple un magasin de vente directe de produits locaux, des logements étudiants, des emplois agricoles pour les travailleurs handicapés, des paniers de légumes aux comités d'entreprises et une légumerie biologique.

- **Au niveau régional, certains dispositifs ou certaines pratiques nous ont semblé particulièrement intéressants.** Ces dispositifs se limitent par exemple à un cahier des charges minimaliste ou bien sont assortis d'un travail d'accompagnement des idées prometteuses plutôt que d'une logique d'audit de projets déjà « bien ficelés ». La sélection des projets repose sur des critères de sélection peu nombreux et qualitatifs, voire uniquement sur la conviction personnelle des élus de la pertinence du projet. **Ce mode de sélection permet ainsi de détecter et d'accompagner des projets innovants qui ne « seraient pas rentrés dans les cases » des dispositifs plus traditionnels.**

En région PACA, deux initiatives intéressantes :

L'existence d'un **fonds d'innovation destiné aux PNR**. Ce fonds, censé favoriser l'expérimentation, est très ouvert dans l'attribution des financements et permet de développer toutes sortes de projets innovants, en lien avec le développement durable des PNR. Les projets doivent avoir un caractère expérimental, être cohérents avec la charte du Parc et les innovations doivent être transférables. L'enveloppe est de 100 000 € par PNR tous les ans et peut financer un ou plusieurs projets (à hauteur de 100% si besoin).

L'appel à projet **PACA Labs Emergences** vise à soutenir l'innovation disruptive dans les territoires, dans le domaine du numérique. Il permettra dès 2014 de financer des projets d'expérimentation en lien avec **les défis économiques, sociétaux et environnementaux des territoires**. A partir de ces défis, **il s'agit d'interpeller largement l'écosystème d'innovation** pour qu'il apporte des réponses nouvelles, qu'elles soient technologiques et/ou organisationnelles et/ou de procédé et/ou de modèle économique,...

En **Rhône-Alpes**, la **Biovallée** est financée au travers du dispositif des **Grands Projets Rhône-Alpes**.

La Région Rhône-Alpes a initié en 2005 une politique novatrice en matière d'aménagement et de développement durable du territoire régional : les « Grands Projets Rhône-Alpes » donnant lieu à une « labellisation » et à une contractualisation avec des « porteurs, maîtres d'ouvrage publics » locaux.

Par cette politique, la Région souhaite impulser sur le territoire des projets de pôles de développement structurants et ambitieux, fondés sur des atouts particuliers et dont le rayonnement et la notoriété bénéficient à l'ensemble du territoire régional, voire au-delà. Ce dispositif doit mobiliser un large partenariat entre acteurs sociaux, économiques, universitaires et contribuer à la notoriété et au rayonnement international de la Région Rhône-Alpes.

Ce dispositif est particulièrement bien adapté aux territoires de faible densité, car dans ses objectifs stratégiques sont inscrites la nécessité de contribuer à l'équilibre du territoire, la préservation et la valorisation de l'environnement ainsi que la génération d'emplois et activités socialement utiles.

Ce dispositif finance les territoires à hauteur de **10 M€ sur 6 ans** et ne s'appuie pas sur un appel à projet. De fait, les territoires potentiellement bénéficiaires de cette aide sont pré-identifiés par les référents territoriaux de la Région, qui les accompagnent dans le montage du projet. Celui-ci est ensuite présenté devant une commission d'élus, qui statue sur la base d'un dossier d'intention au cadre libre sur le financement. Par ce mode de sélection sont ainsi financés le projet Biovallée, mais également le projet Design dans la cité à Saint-Etienne ou la stratégie de développement autour de la grotte Chauvet en Ardèche.

- Au niveau des projets eux-mêmes, la **garantie d'un droit à l'erreur** ou d'une **possibilité de « retour en arrière »** pour les acteurs individuels ou publics tend à favoriser l'innovation, la prise de risque et l'engagement des personnes dans les projets innovants. **Pour les individus ou les institutions qui en bénéficient, il s'agit d'une forme de concrétisation de leur droit à l'erreur.** Cette logique permet de surmonter une partie importante des freins à l'innovation.

Soli'vers a mis en place un droit à l'expérimentation pour l'utilisateur qui a permis le développement de l'innovation.

L'objectif du projet est d'amener des personnes en situation de handicap à travailler dans des entreprises classiques. L'idée est d'intégrer plus fortement les personnes en situation de handicap mental dans la société, plutôt que de les garder dans l'isolement relatif des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

Le frein initial au développement du projet était qu'il faisait sortir les travailleurs handicapés d'une structure protégée pour les rapprocher du milieu ordinaire. Ils passaient ainsi d'un statut protégé et rassurant à un statut plus précaire.

Pour permettre le développement du projet, il a fallu garantir un droit à l'erreur et assurer à tous les travailleurs handicapés la possibilité de retourner dans la structure protégée : un accord a donc été trouvé avec les associations de parents très intéressés par l'expérimentation).

Le projet **PER Pays d'Auge** utilise également le droit à l'expérimentation pour mobiliser et faire participer les agriculteurs aux projets innovants.

Les agriculteurs de l'Association Goûtez le Pays d'Auge ont développé dans le cadre du PER un drive fermier, c'est-à-dire une plateforme de vente directe aux consommateurs, qui s'appuie sur un site internet où les consommateurs commandent les produits et sur un point de vente physique où les agriculteurs déposent les produits. Si une vingtaine d'agriculteurs se sont engagés à participer au projet (la plateforme a ouvert en février), le changement de pratique que représentait pour eux le projet (nouveaux circuits de distribution) et la barrière de l'investissement financier constituaient des freins importants au développement du projet.

La possibilité d'un retour en arrière et la prise en charge des coûts ont ainsi permis de lever les réticences des producteurs. Ainsi, les agriculteurs se sont engagés à livrer le magasin pendant un an, au cours d'une phase expérimentale. Ils pourront, si les résultats ne s'avèrent pas satisfaisants, se retirer du projet après l'expérimentation d'un an pour laquelle ils n'auront pas supporté de coûts financiers importants.

1.9 Levier n°9 : des modes d'organisation collectifs qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux

Les territoires de faible densité abritent statistiquement un nombre plus limité « d'innovateurs » que les espaces à forte densité d'innovation. Par contre, les territoires de faible densité peuvent s'appuyer sur leur « taille humaine » et sur l'interconnaissance entre les personnes pour mettre en place des **modes d'organisation** qui favorisent **l'engagement direct d'un grand nombre de personnes** dans des démarches innovantes.

Qu'il s'agisse de sociétés coopératives d'intérêt collectif ou de chartes d'engagement, ces formes d'organisation fondées sur la confiance et sur la participation souvent *intuitu personae* des individus semblent particulièrement appropriées pour aligner les intérêts des acteurs locaux et les mobiliser dans la durée dans des démarches innovantes.

Quatre principaux modes d'organisation collective ont été identifiés au travers des études de cas :

1. **Certaines formes juridiques** qui permettent de mettre en commun des moyens et de disposer de capacités de financements. Elles permettent ainsi un portage collectif et un engagement fort des différents acteurs (économiques, publics, associatifs, autres partenaires privés). **A titre d'exemple, la structure SCIC peut être adaptée pour structurer une démarche d'innovation au sein d'une organisation participative et a pour avantage de pouvoir associer des partenaires privés et publics dans la même structure**, tout en gardant un financement majoritairement privé (contrairement à une SEM par exemple).

Pour la **SCIC Bois Bocage**, la structure a permis de mobiliser et d'engager dans la durée les agriculteurs comme les acteurs publics et les clients par une gouvernance partagée. La représentativité des acteurs, au sein des instances de décision notamment, les oblige à instaurer un dialogue et à parvenir au consensus, et plus largement à développer une intelligence collective essentielle au bon développement du projet. Structure à vocation sociale, elle s'est adaptée à ce projet dont l'objectif (la préservation des haies du bocage) était moins économique – bien qu'il apporte des compléments de revenus aux agriculteurs - que social et environnemental.

Certains outils du type label ou charte d'engagements, quand ils sont « inclusifs » et fondés sur la participation. Moins contraignant - et donc moins engageant - pour les acteurs que la prise de participation dans une société privée, le label permet de donner à chacun un intérêt à promouvoir la démarche pour pouvoir se valoriser au travers de celui-ci.

Biovallée est un label qui concilie intérêt individuel et intérêt sociétal et qui associe les plus et les moins engagés dans un même label. La marque Biovallée est fondée sur une charte d'engagement, au sein de laquelle chaque adhérent (entreprise, association, agriculteur) s'engage à réaliser un certain nombre d'actions (achat d'ampoules basse consommation, approvisionnement en circuit court) qui valent entre 1 et 5 points. Au bout des trois premières années, l'adhérent doit avoir progressé de 30 points sur ces actions et sur les trois suivantes de 45 points. Les adhérents peuvent également proposer de nouvelles actions à inscrire dans la charte. L'association Biovallée permet à tous les acteurs de participer à l'effort qui permettra l'atteinte des objectifs de la charte. Le projet permet d'éviter des conflits contreproductifs entre les acteurs plus et les acteurs moins actifs/convaincus, en permettant à chacun de contribuer à son niveau et en fonction de son propre intérêt. Le label fonctionne dans une logique inclusive fondée sur les efforts et non sur le niveau de performance actuel.

Les gouvernances de projets de territoire associant acteurs économiques et acteurs publics, comme les GAL LEADERS par exemple. Ces formes de gouvernance permettent de fédérer les acteurs d'un territoire au sein d'une organisation commune et facilitent l'élaboration de visions d'avenir partagées, qui sont des catalyseurs d'innovation (cf. levier n°3).

Dans le projet **LEADER Seine Aval**, le GAL réunit élus et agriculteurs autour de la table pour prendre les décisions stratégiques concernant l'orientation de la démarche et la sélection des projets. Au-delà du rôle de sélection, le comité de sélection permet de faire le lien entre des acteurs aux intérêts différents (agriculteurs, acteurs publics) et joue un rôle important d'espace de partage et d'alignement des intérêts, au service du développement du territoire.

Des instances de participation citoyenne qui permettent d'associer les habitants à la stratégie de développement du territoire et de les impliquer dans la gestion de projets d'investissements participatifs. Cette implication des habitants renforce l'acceptabilité des démarches d'innovation locales et les enrichit des apports de personnes d'horizons différents.

Dans le cadre de la **stratégie d'autosuffisance énergétique du Mené**, le parc éolien participatif Les Landes du Mené s'appuie sur une gouvernance citoyenne. Le projet bénéficie d'une forte adhésion des habitants au projet de territoire, obtenue au travers des nombreuses actions de sensibilisation et de communication (près de 40 réunions publiques). Ainsi, le capital est détenu à 30% par des familles du territoire du Mené, regroupées au sein de la CIGALES des Cîmes (Clubs d'investissement pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire), et à 70% par la SICAP, société coopérative du Loiret, qui gèrent ensemble le parc éolien.

1.10 Levier n°10 : une stratégie de communication qui mobilise en interne les acteurs au sein du territoire et qui contribue en externe à la visibilité du projet

La **communication** est dans certains projets d'innovation traitée comme un sujet annexe. Pourtant, il s'agit **d'un levier déterminant pour le développement et le succès d'une démarche d'innovation sur un territoire**, notamment dans sa capacité à prévenir d'éventuels freins liés à la mauvaise compréhension du projet. **En effet, l'innovation, dans sa définition même, remet en cause l'ordre établi et doit donc s'accompagner d'un travail de communication et de pédagogie.**

Dans les cas étudiés, les stratégies de communication se fondent sur deux volets : la communication interne et la communication externe.

La **communication interne**, c'est-à-dire à destination des acteurs du territoire, permet de :

- **Faciliter l'adhésion des acteurs locaux**, en les tenant informés et en les sensibilisant à l'intérêt de s'associer au projet. A l'inverse, un manque de communication auprès des acteurs du territoire peut être un facteur de rejet de l'innovation ;
- **Favoriser l'émergence d'une dynamique d'innovation** sur le territoire, notamment en diffusant une culture d'innovation grâce à la valorisation des initiatives locales et des acteurs pionniers mais également en facilitant la diffusion de la démarche à d'autres secteurs d'activités et en sensibilisant les acteurs au renouvellement des idées et des projets ;
- **Unifier les initiatives individuelles au sein d'un cadre commun**, afin de créer une vision consensuelle du projet, et plus largement de l'identité du territoire.

Biovallée a mis en place une communication ambitieuse autour de sa démarche dans le cadre de son programme de territoire-école.

La création **d'un observatoire des bonnes pratiques** permet de valoriser les initiatives innovantes d'acteurs individuels en faveur du développement durable, au travers de fiches pratiques répertoriées sur une carte dynamique, ce qui participe à la diffusion d'une dynamique d'innovation. Par ailleurs, toutes les actions étant inscrites au sein du label Biovallée, les initiatives individuelles s'inscrivent ainsi dans un cadre commun valorisant, qui rend tangible l'ambition de devenir le territoire à la pointe des meilleures pratiques en matière d'agriculture durable.

Toutefois, le porteur de projet reconnaît qu'il y a eu un défaut de communication sur la présentation générale du projet à l'ensemble des habitants, qui aurait pu prendre la forme de communication dans la presse locale ou de séances d'informations destinées à un public plus large que les acteurs déjà impliqués. De ce fait, certains habitants ont eu l'impression qu'un projet d'une certaine ampleur se réalisait sur le territoire sans qu'ils en aient été suffisamment informés.

La **communication externe**, c'est-à-dire pour des acteurs extérieurs au territoire, permet de :

- **Rendre visible le territoire et les projets** pour mobiliser de nouveaux partenaires, asseoir la crédibilité des acteurs ou encore augmenter l'attractivité du territoire. Par exemple, l'ambition d'un territoire d'être leader passe par une communication vers l'extérieur à même de faire connaître le projet auprès des réseaux économiques et politiques, voire du monde académique ;
- **Accroître en interne l'adhésion des acteurs** au travers d'une communication vers l'extérieur, qui crée pour les porteurs de projet et les partenaires locaux une fierté et une reconnaissance mutuelle.

Agripolis a fait l'objet d'une communication externe importante : choix du nom « Agripolis », site internet, plaquettes, campagnes d'affichage dans la région, acquisition d'un label national de Pôle d'Excellence Rurale. Cela a permis de répondre à l'enjeu initial de donner une identité économique au territoire au travers de ce PER et de lui donner une certaine légitimité comme territoire de référence pour les industries laitière et meunière, lui permettant d'attirer un équipement de référence au niveau national (le moulin expérimental).

Le Pays de Murat a également développé **une stratégie de communication particulièrement performante** qui contribue à ancrer dans la durée la démarche d'innovation autour du télétravail, à travers la création d'un Forum Annuel national sur le télétravail organisé à Murat, des outils de type site internet ou catalogue de formations, la communication via des réseaux nationaux qui jouent un rôle de relais (www.catalogue-teletravail.fr/; www.talents-mc.fr), l'architecture et le design du télécentre. La personne qui a été recrutée pour animer et coordonner le projet a un profil d'ancienne chargée de communication.

2. Des modèles de territoires innovants adaptés à la faible densité

L'analyse des études de cas, associée aux entretiens nationaux permettent de dégager trois grands modèles de « territoires innovants » dans la faible densité.

Cette typologie n'a pas prétention à être exhaustive et ne cherche pas à plaquer tel ou tel modèle sur l'ensemble des territoires. S'inscrivant dans une logique heuristique, il s'agit plus d'apporter des clés de lecture complémentaires permettant de comprendre des stratégies ou des configurations particulières de territoires et d'acteurs locaux et la manière dont sont associés les leviers d'innovation dans ces stratégies.

A ce jour, trois grands modèles de territoires innovants peuvent être mis en avant :

- **le territoire pépîte**
- **Le territoire laboratoire**
- **Le territoire coopératif**

Rappel : Cette étude s'appuie sur une définition large de l'innovation, à bénéfices économiques directs ou indirects, dont la délimitation avec le concept de développement économique ou de développement local peut être plus ou moins nette. Cette définition large a permis d'analyser un grand nombre de territoires dans lesquels l'innovation se présente sous des formes assez éloignées de l'innovation technologique dite classique.

2.1 Le territoire pépîte

Le modèle de « territoire pépîte » repose sur un modèle de développement territorial endogène, c'est-à-dire fondé sur la valorisation des ressources locales, qu'il s'agisse de ressources rares comme le patrimoine ou les ressources naturelles ou de compétences différenciantes comme un savoir-faire industriel ou artisanal historique ou encore la présence d'un acteur industriel de premier plan.

2.1.1 Les études de cas qui correspondent à ce modèle

- **Serei No Nengone** en Nouvelle-Calédonie, où une jeune entreprise innovante s'appuie sur une **ressource rare du territoire (le Santal)** et sur un nouveau procédé d'extraction, pour créer des produits innovants et originaux qu'elle peut donc ensuite exporter (notamment vers les parfumeurs de Grasse).
- **Le Pôle transfrontalier de rénovation du bâti du Pays de Montmédy**, qui se fonde sur la richesse du patrimoine bâti vernaculaire et classé, pour développer à la fois une stratégie d'attractivité résidentielle et la création d'une nouvelle filière économique pour les artisans locaux (éco-rénovation du patrimoine).
- **Le Centre Européen de Formation aux Arts Verriers (CERFAV)**, qui valorise le savoir-faire historique dans le secteur du cristal et s'emploie à le renouveler par des approches innovantes fondées sur le design.
- La ville de Saint-Dié et les territoires alentours qui s'appuient sur un équipement différenciant – **la plateforme CIRTES – INORI** –, et sur des compétences uniques en matière de techniques numériques de prototypage, pour innover dans les secteurs d'activité traditionnels.
- Le Pôle d'Excellence Rurale **Agripolis**, qui s'appuie sur des atouts différenciants dans le secteur agroalimentaire (présence d'acteurs clés comme l'école d'ingénieurs ENILIA-ENSMIC, produits à forte identité comme le beurre de Surgères, etc.) pour développer une spécialisation forte autour de la meunerie et de la laiterie, permettant à son tour d'attirer et d'ancrer de nouveaux atouts dans le territoire (moulin pilote).

2.1.2 Les leviers d'innovation à activer de manière prioritaire

- **Levier n°3 : la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée**
- **Levier n°4 : la capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets**
- **Levier n°6 : l'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents**
- **Levier n°9 : des modes d'organisation collective qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux**
- **Levier n°10 : une stratégie de communication qui mobilise en interne les acteurs au sein du territoire et qui contribue en externe à la visibilité du projet**

2.1.3 Exemple

UN TERRITOIRE PEPITE : AGRIPOLIS

Le projet a vu le jour suite à la mobilisation des élus intercommunaux pour répondre au premier appel à projet **pôle d'excellence rurale (PER)**, sur la base **d'atouts différenciants** dans le domaine agroalimentaire (présence d'acteurs clés comme l'école d'ingénieurs ENILIA-ENSMIC, produits à forte identité comme le beurre de Surgères, etc.). L'objectif était de **renforcer l'identité économique** du territoire autour de la meunerie et de la laiterie, afin d'attirer de nouveaux acteurs ou projets et d'ancrer les activités agroalimentaires dans le territoire.

La Communauté de Communes a mené un travail important pour aligner les intérêts des différents acteurs au sein du PER. Elle a également mis en place une politique de communication ambitieuse. **Le projet a largement profité de la présence sur site des acteurs nationaux de la filière laitière et meunière** (acteurs économiques, recherche et formation). Avant le lancement du projet, la Communauté de Communes n'avait pas idée de l'arborescence et de la force du réseau qui pouvaient être derrière ces acteurs et qu'il était possible de mobiliser pour le développement du territoire. La présence des organismes de recherche de type ARVALYS ou ACTILAIT par exemple, et de l'école ENILIA-ENSMIC, a permis d'acquérir la crédibilité et les compétences pour monter le projet de moulin expérimental.

Le développement de cette spécialisation forte a permis à son tour d'attirer et d'ancrer de nouveaux atouts (acteurs, équipements clés) dans le territoire. Aujourd'hui, le projet Agripolis regroupe sous une communication unifiée plusieurs projets comme le financement d'études (exemple : stabilité du lait de chèvre au traitement thermique), la rénovation d'un laboratoire, ou encore la création d'un moulin pilote représentant un investissement de 3,5 M€. **Le territoire est reconnu comme référent au sein de la filière meunière et céréalière**, car il abrite l'école de référence sur ces filières (ENILIA-ENSMIC), ainsi que des équipements scientifiques de pointe comme l'équipement pilote sur la valorisation des matières grasses laitières ou encore un moulin pilote unique en Europe à partir duquel il est possible de tester les propriétés de nouvelles farines.

2.2 Le territoire laboratoire

Le territoire « laboratoire » est un territoire d'expérimentation, **qui s'appuie sur une demande ou un enjeu local** pour catalyser le développement de **solutions innovantes**.

Le ressort de ces territoires pour innover est donc souvent **intimement lié à la faible densité elle-même**, qui appelle au développement de **modèles alternatifs** en matière de services de santé, de mobilité, de formes de distribution, de travail, d'habitat, de participation citoyenne et de gestion des ressources.

Le **territoire laboratoire** est donc aussi un territoire où s'inventent des solutions dans l'idée **qu'elles pourront s'appliquer ailleurs**, contrairement au modèle du territoire « pépite » qui vise précisément à développer des produits et services différenciants et non reproductibles.

2.2.1 Les études de cas qui correspondent à ce modèle

- **Le télécentre de Murat** expérimente et développe dans l'ensemble du département des solutions de télétravail (lieux, logiciels, formations), particulièrement adaptées pour attirer des travailleurs, des classes créatives et des entrepreneurs dans les territoires de faible densité.
- **Le projet Odyssée 2023** est un living lab pour le développement de technologies de maintien à domicile des personnes âgées dans des contextes de faible densité.
- **Le PNR Pays d'Auge** teste avec les agriculteurs des nouveaux modes de distribution de leurs produits (drive-in).
- **Le PNR Pilat Mobilité** travaille sur la mise en place de nouvelles solutions de mobilité en territoire diffus.
- **Le projet Autosuffisance énergétique 2025 du Mené** expérimente une nouvelle forme de territoire à énergie positive, fondé sur le co-investissement avec les habitants.
- **La SCIC Soli'vers** développe au niveau national des formations pour rendre accessible un nombre toujours croissant de métiers à des personnes en situation de handicap.
- **Le projet Biovallée** expérimente les meilleures pratiques en matière de pratiques agricoles durables à l'aide d'une charte d'engagement participative et évolutive.
- **Le projet LETTI / TACTIQUES** à Gap développe de nouvelles solutions de e-santé et de nouvelles pratiques médicales, adaptées aux territoires de montagne.

2.2.2 Les leviers d'innovation à activer de manière prioritaire

- **Levier n°1 : un bon équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur**
- **Levier n°2 : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les « pionniers »**

- **Levier n°3 : la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée**
- **Levier n°6 : l'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents**
- **Levier n°7 : un accès à des retours d'expériences et des échanges avec des territoires confrontés à des enjeux communs**
- **Levier n°8 : l'existence de dispositifs permettant l'expérimentation et le droit à l'erreur**

2.2.3 Exemple

UN TERRITOIRE LABORATOIRE : Gap et les territoires de montagne de proximité

Gap et les territoires de montagne de proximité constituent un territoire laboratoire pour le développement de nouvelles solutions technologiques en matière de santé et de nouvelles pratiques médicales, adaptées aux territoires de montagne et, plus largement, aux espaces de faible densité.

L'émergence de l'idée : à l'origine du projet LETTI (qui a donné naissance au projet TACTIQUES et à la plateforme Triangle Alpin), **l'identification d'un enjeu local fort**, à savoir les besoins des populations en matière de santé et notamment l'accès aux soins des populations les plus éloignées. Cet objectif social et économique a fédéré plusieurs acteurs publics locaux et régionaux, permettant ainsi d'aligner les stratégies de la Région, du Commissariat de Massif et du Comité d'Expansion.

Le développement et la mise en œuvre du projet : le développement d'expérimentations et d'innovation en matière de télésanté :

- A mobilisé les ressources locales, notamment des acteurs publics moteurs et des partenaires qui ont adhéré à la démarche (hôpitaux et professionnels de santé notamment). Mais il repose également sur **l'intégration de compétences et de ressources externes** grâce à une ouverture forte du territoire à l'extérieur, notamment des entreprises qui ont expérimenté des technologies sur le territoire, des médecins de la Faculté de Marseille qui ont encadré des étudiants en médecine au cours de stages sur le territoire, etc. ;
- S'est inscrit dans un **cadre favorable au développement d'expérimentations et d'innovations**, notamment en mobilisant des dispositifs qui laissaient une marge d'erreur et d'expérimentation aux acteurs locaux (CIMA, CPER en PACA, Pacalabs et autres AAP régionaux).

L'ambition d'être un territoire leader en matière de e-santé, notamment en influant sur les politiques publiques régionales et nationales et en diffusant un mode opératoire, une méthodologie et non simplement les solutions en tant que telles.

2.3 Le territoire coopératif

Le modèle de « territoire coopératif » repose sur une stratégie de développement exogène, qui s'appuie en grande partie sur des coopérations avec d'autres territoires ou avec des acteurs extérieurs au territoire.

Ces coopérations peuvent prendre des formes diverses :

- **La coopération avec un espace de forte densité** (par ex. la ville proche), c'est-à-dire le développement d'un projet qui repose sur la complémentarité entre faible et haute densité. Il peut s'agir de la mobilisation de partenaires (universités, laboratoires, chercheurs, entreprises) ou de l'appui sur une caractéristique du territoire dense (bassin d'emploi, bassin de consommation).
- **La coopération entre territoires de faible densité**, qui joue le rôle de facilitateur au travers des retours d'expérience ou d'échange d'expertise et de méthodologie, mais qui sont aussi des partenaires potentiels pour développer des projets.
- **La coopération transfrontalière**, qui permet par exemple d'importer des solutions nouvelles au sein du territoire, de s'appuyer sur un débouché international proche ou de profiter du pouvoir d'achat ou du comportement d'achat des habitants frontaliers.

2.3.1 Les études de cas qui correspondent à ce modèle

- **Serei No Nengone** en Nouvelle-Calédonie, qui permet la valorisation de la ressource locale de santal grâce à un partenariat avec un parfumeur à Grasse. Le projet fonctionne grâce à l'association entre un espace naturel et productif de faible densité et un débouché de marché situé dans un territoire de forte densité.
- Le projet **LEADER Seine Aval** se conçoit comme un incubateur de projets innovants autour de la complémentarité « ville-campagne » dans le domaine agricole.
- Le **PNR Pays d'Auge**, qui développe des circuits courts en relation avec les lieux de consommation urbains environnants.
- La plateforme **INORI-CIRTES** localisée dans une ville moyenne qui maille un ensemble de territoires à faible densité et qui joue un rôle clé pour la diffusion de nouvelles technologies et le renouvellement de l'offre des industries de tout l'arrière-pays vosgien de Saint-Dié.
- Le **CERFAV**, qui a développé une antenne à Pantin pour se rapprocher du marché de l'art parisien et de compétences en design qui lui étaient nécessaires.
- Le **pôle transfrontalier de rénovation du patrimoine bâti du Pays de Montmédy**, qui s'appuie sur un partenariat avec des acteurs belges en matière de formation et sur une complémentarité entre deux espaces frontaliers : un centre urbain qui attire de nombreux travailleurs du côté belge et un territoire résidentiel du côté français

2.3.2 Les leviers d'innovation à activer de manière prioritaire

- **Levier n°2 : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les « pionniers »**
- **Levier n°4 : la capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets**
- **Levier n°5 : les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires**
- **Levier n°7 : un accès à des retours d'expériences et des échanges avec des territoires confrontés à des enjeux communs**
- **Levier n°9 : des modes d'organisation collective qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux**

2.3.3 Exemple

UN TERRITOIRE COOPERATIF : le pôle transfrontalier de rénovation du patrimoine bâti du Pays de Montmédy

Le Pays de Montmédy est un territoire de la Lorraine Gaumaise qui réunit 25 communes et 7 500 habitants. Le **pôle urbain le plus proche se situe en Belgique**, une grande partie des habitants vont travailler en Belgique et le territoire abrite de nombreuses résidences secondaires de résidents belges.

L'objectif du PER est d'aider les particuliers et les entrepreneurs à apprendre à restaurer le patrimoine, à l'adapter aux besoins actuels (économies d'énergies, énergies renouvelables) et à développer le tourisme. Les acteurs locaux s'appuient donc tant sur un atout local (la richesse du patrimoine classé et vernaculaire) que sur une **complémentarité fonctionnelle avec le territoire belge**, pour développer sa stratégie qui vise à faire de la conservation du patrimoine un axe majeur de l'attractivité renouvelée du territoire auprès de nouveaux résidents et touristes et de développement économique, avec le développement d'une nouvelle filière pour les artisans locaux.

Par ailleurs, l'ensemble du projet s'inscrit dans le cadre d'une coopération transfrontalière qui s'inscrit dans la continuité d'un travail déjà engagé sur la mutualisation entre deux offices de tourisme belges et un office de tourisme meusien (territoire de la Lorraine Gaumaise). La Communauté de Communes du Pays de Montmédy s'appuie en effet sur **un partenariat avec les belges pour animer le volet formation du projet, au travers du Centre des métiers du patrimoine de la Paix-Dieu (CMP)**, qui va permettre de transférer des savoirs et méthodes en matière d'éco-rénovation aux artisans français. **Aujourd'hui, les élus souhaitent pouvoir continuer à financer le projet à l'aide d'un financement INTERREG V.**

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS EN TERMES DE POLITIQUES PUBLIQUES

1. Analyse des politiques publiques : principales politiques publiques de soutien à l'innovation dans les territoires de faible densité et leur impact

Les études de cas réalisées, ainsi que les entretiens menés tout au long de la mission avec des experts et des acteurs publics de soutien à l'innovation, ont permis de construire cette analyse de politiques publiques. **L'objectif n'étant pas de réaliser une évaluation exhaustive des différents outils de soutien à l'innovation à destination des territoires de faible densité ou un état des lieux du développement local**, mais d'identifier un certain nombre d'éléments structurants pouvant nourrir les préconisations élaborées à la fin de ce rapport.

Cette partie s'articule autour d'**une première partie introductive** qui fait le point sur les dispositifs mobilisés par les acteurs dans les 15 études de cas. Au vu de l'étendue du sujet, cette partie garde un caractère descriptif¹³.

Une deuxième partie constitue une mise en perspective des dispositifs par rapport aux leviers avec **deux grands constats** :

- **L'inégale capacité des acteurs à se saisir des dispositifs et des outils existants**, en fonction notamment de leur capacité à mobiliser des compétences d'ingénierie de projets. Face à cette difficulté, seuls certains dispositifs **visent à renforcer la capacité des territoires à se saisir des dispositifs existants**.
- **Des marges de progrès identifiées pour mieux soutenir certains des leviers d'innovation des territoires de faible densité identifiés dans la partie 2.**

¹³ Une évaluation plus précise des dispositifs existants, de leurs interrelations et de leurs impacts sur les territoires concernés pourrait s'avérer pertinente dans le cadre d'une nouvelle étude.

1.1 Panorama des dispositifs mobilisés par les acteurs dans les 15 études de cas

Un nombre important de dispositifs mobilisés par les acteurs a été identifié lors des études de cas. Ces dispositifs peuvent être portés par le niveau européen, national, régional ou infrarégional.

1.1.1 Les dispositifs européens

L'action prioritaire de **l'Europe** en matière d'innovation et l'importance qu'elle accorde au développement rural expliquent qu'elle ait mis en place un nombre significatif de dispositifs de financements et d'outils à destination des territoires de faible densité.

Ainsi, les études de cas ont confirmé que les acteurs se sont saisis des possibilités de **financement européen**, tant du **FEADER** que des **fonds structurels (FEDER et FSE)** – le FEP n'a pas été mobilisé au cours de ces projets. Les acteurs locaux se sont également inscrits dans des **appels à projet européens** (AAP STRIDE) ou souhaitent s'inscrire dans les **stratégies régionales SRI-S3** qui sont un élément essentiel de la nouvelle politique de cohésion pour la période 2014-2020. Les SRI-S3 ont pour objectif de renforcer les synergies entre les politiques européennes et de mieux mobiliser l'ensemble des fonds européens (Horizon 2020, politique de cohésion, FEADER, FEAMP) au service de l'innovation et de la recherche (Europe 2020).

Des dispositifs adaptés ou des dispositifs nouveaux à saisir

Au cours de la période 2007-2013, **plusieurs mesures du FEADER**, instrument financier consacré exclusivement au développement des territoires ruraux, se sont révélées **particulièrement adaptées au financement de l'innovation**. Notamment, les mesures 121 (concernant la modernisation des exploitations agricoles), la mesure 311 (ciblant la diversification vers des activités non agricoles) ou la mesure 124 (fléchée vers des

coopérations en vue de la mise au point de nouveaux produits, procédés et technologies dans les secteurs agricoles, alimentaires et sylvicoles). Si la France a bien mobilisé les mesures 121 (5^e Etats sur 27, avec près de 12 000 exploitations ayant bénéficié de la mesure), 123 (investissements agro-alimentaires), 125 (investissements collectifs), 312 (création d'activités en milieu rural), 341 (stratégies locales de développement), elle s'est peu emparée des possibilités de financement de la mesure 311, et moins encore de la mesure 124, qui est le plus en lien avec les thématiques d'innovation. A la fin de l'année 2011, la France n'avait fait émerger que 47 projets des 9 145 initiatives financées par la mesure 124, nouvel outil de la programmation 2007-2013. Parmi les nombreuses explications de cette faible appropriation, on peut citer : la faible connaissance des acteurs des dispositifs existants, la complexité des dossiers européens et la difficulté à trouver des co-financements.

De nouveaux dispositifs pour la programmation 2014-2020

En premier lieu, l'Union Européenne devrait consacrer dans le cadre de sa politique de recherche une enveloppe globale de 65 à 75 milliards d'euros notamment pour le développement de projets associant acteurs locaux, chercheurs et autres partenaires dans une logique ascendante, soutenus par un « catalyseur d'innovation ». Le PEI concourt à l'objectif de l'Union Européenne d'accroître la **coordination entre les fonds** et participe à faire du développement des territoires ruraux un facteur d'innovation pour l'Europe. Le premier PEI à avoir été lancé concerne l'agriculture ainsi que les activités innovantes connexes, dans le domaine de l'énergie ou du recyclage, des industries agro-alimentaires, de la forêt, et de la valorisation des déchets agricoles par exemple.

LEADER, un dispositif essentiel du soutien à l'innovation

LEADER se démarque des autres outils publics par l'importance qu'il accorde :

- **A l'innovation et à l'expérimentation**, principes fondateurs de la démarche LEADER. Ainsi, LEADER a été particulièrement bénéfique lorsque les régions n'imposaient pas aux acteurs locaux de lignes directrices dans lesquelles inscrire les projets, laissant pleinement aux acteurs locaux la possibilité d'être innovants et créatifs. Par ailleurs, la **flexibilité du dispositif et son caractère ouvert**, qui permet aux acteurs locaux de proposer et de sélectionner des projets sur le territoire pendant toute la durée de mise en œuvre du programme, favorisent le développement de démarches expérimentales et de projets innovants.
- **Au rôle actif des acteurs de terrain**, qui sont à l'initiative des projets. LEADER contribue à fédérer les acteurs locaux autour d'un objectif commun, à savoir la sélection et la mise en œuvre d'actions éligibles au financement FEADER. Par ailleurs, il fédère des acteurs publics et privés au sein d'une gouvernance de projet commune qui incite les acteurs à aligner leurs intérêts.
- **A l'animation sur le terrain**, car le dispositif LEADER finance le **fonctionnement** alors qu'un nombre important de dispositifs cible exclusivement l'investissement. L'animateur, voire le « catalyseur d'innovation », est un catalyseur d'innovations sur le territoire et est le médiateur entre les acteurs locaux et les acteurs extérieurs (partenaires, financeurs, experts, réseaux).
- A la **coopération**, obligatoire pour s'inscrire dans le dispositif LEADER. Les acteurs publics et privés doivent ainsi construire une gouvernance commune

(GAL). Par ailleurs, LEADER donne une vocation européenne à de nombreux projets : développement de projets communs, échanges de pratiques, échange d'experts / de formateurs, mutualisation de financements, développement du réseau de partenaires, inscription dans les réseaux.

1.1.2 Les dispositifs nationaux

L'Etat est majoritairement impliqué dans le soutien à l'innovation dans les territoires ruraux au travers de la politique d'aménagement du territoire (par ex. à travers le dispositif « pôles d'excellence ruraux ») ou bien des politiques territorialisées des ministères, qu'il s'agisse du Ministère de l'agriculture, du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ou du Ministère de l'écologie et du développement durable ou du Ministère de l'économie.

Les politiques d'aménagement du territoire

Une grande majorité des acteurs locaux rencontrés ont ainsi bénéficié des financements du **FNADT** (Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire, géré par la CGET), notamment au travers des **volets territoriaux des CPER** (Contrats de projet Etat-Région) et des **Conventions Interrégionales de Massif**.

Les volets territoriaux des CPER sont adaptés au financement de projets innovants, car ils ciblent des projets de territoire menés à une échelle infrarégionale. Ils servent, par ailleurs, de cadre aux contrats de pays et contrats de parcs, structures qui se sont révélées essentielles dans un certain nombre de projets pour accompagner les acteurs locaux et mettre à disposition des compétences en ingénierie financière et de conduite de projet.

Les Conventions interrégionales de massif sont des dispositifs interrégionaux – 6 en France – complémentaires aux outils classiques, comme le CPER, qui privilégient des approches

territoriales et ciblent à ce titre des enjeux propres à des bassins de vie et d'emploi cohérents (territoires non administratifs). Les conventions interrégionales de massif soutiennent le développement d'**approches innovantes pour apporter des solutions nouvelles aux enjeux identifiés localement**.

Les financements de la CGET ont également été mobilisés par les acteurs locaux dans le cadre d'appels à projet, par exemple des **AAP à destination des Parcs Naturels Régionaux** destinés à soutenir l'expérimentation dans des territoires pilotes.

Les pôles d'excellence rurale

Un nombre important de projets étudiés ont également mobilisé des financements de l'Etat dans le cadre du dispositif **Pôle d'Excellence Rurale**. L'objectif des PER, dont le premier AAP a été lancé en 2005, est le développement de projets innovants et structurants pour le développement des territoires ruraux. Parfois, ils ont été des **dispositifs de financement ponctuels** qui ont aidé à l'émergence du projet et au financement de certaines actions. Mais sur d'autres territoires, ils représentent des **outils de développement local** dans la mesure où ils participent à la structuration et à la professionnalisation des acteurs et contribuent à ce titre au développement d'une dynamique durable d'innovation.

Le PER est un outil particulièrement intéressant pour les territoires :

- Il permet la **mobilisation des acteurs** et leur association autour d'un objectif commun. Sur de nombreux territoires, il a permis d'engager un dialogue entre différents acteurs (publics et privés, ou différents secteurs d'activités) qui n'existait pas sur le territoire ;
- C'est un **dispositif flexible**, dans la mesure où une enveloppe est accordée en début de programme, sans pour autant que ne soient arrêtés de manière définitive les projets à développer. Ils peuvent évoluer au fil de l'eau, selon leur

faisabilité, l'adhésion des acteurs, les nouvelles idées qui émergent, etc. ;

- Il joue le rôle de catalyseur d'innovation : **l'enveloppe disponible incite les acteurs locaux à faire émerger de nouveaux besoins et de nouveaux projets** pendant toute la durée du PER afin de consommer l'enveloppe au maximum.

Le soutien à l'innovation sociale, une opportunité pour le développement des territoires de faible densité

Le financement de l'économie sociale et solidaire est soutenue par la Caisse des Dépôts à hauteur de 100 M€ dans le cadre du Programme Investissements d'Avenir pour 4 secteurs : la santé et les services à la personne, le numérique, la mobilité durable, l'éco-construction et l'habitat collaboratif. Dans ce cadre, les **Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)** « regroupent, sur un même territoire, des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui s'associent à d'autres entreprises, et le cas échéant à des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation. Ensemble, ces acteurs mettent en œuvre une stratégie commune et pérenne de mutualisation, au service de projets économiques socialement innovants, porteurs d'un développement local durable et créateurs d'emplois dans les territoires ».

Valorisant les ressources d'un territoire, les **PTCE sont des outils adaptés au soutien de l'innovation dans les territoires de faible densité** et un grand nombre de ces pôles se situent de fait dans les territoires de cette typologie.

Un financement de l'innovation qui passe aussi par les politiques ministérielles territorialisées

Les acteurs locaux ont, pour beaucoup, bénéficié de financements du **Ministère de**

l'Agriculture, en premier lieu au travers du **PNDAR** (Programme national de développement agricole et rural), outil d'orientation des politiques d'agriculture, et de son instrument financier le **CASDAR** (Compte d'affectation spéciale pour le développement agricole et rural). Le PNDAR se compose de programmes pluriannuels et également d'appels à projets, qui ciblent entre autres l'innovation et l'émergence de projets collectifs et de projets territoriaux.

Enfin, les acteurs ont pu bénéficier de financements du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (label CRT, financements ANR) ou du Ministère de l'économie (label Pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises).

1.1.3 Les dispositifs régionaux et départementaux

Les **Régions** ont mis en œuvre un nombre important de dispositifs de soutien à l'innovation, mais **peu concernent directement et spécifiquement les territoires de faible densité**. Certaines régions ont néanmoins mis en place des dispositifs intéressants sur ce point comme la région PACA par exemple avec son **fonds d'innovation destiné aux PNR ou le futur appel à projets PACA Labs Emergence** (voir encadrés ci-dessous).

Dans les Régions, cette problématique concerne aussi bien les services Innovation et développement économique, que les services dédiés au développement des territoires, à l'agriculture, à la santé ou aux services, ce qui complexifie la possibilité d'avoir une vision transversale sur les politiques qui concourent à l'innovation dans les territoires de faible densité.

On peut néanmoins distinguer plusieurs approches au niveau régional visant à mieux intégrer les territoires de faible densité dans les politiques de soutien à l'innovation :

- Le **développement de volets « innovation » dans les contrats de territoire** ou la **territorialisation de la stratégie régionale d'innovation**, (SRI), du Schéma Régional de

Développement Economique (**SRDE**) ou de la Stratégie de Spécialisation Intelligente **S3** ;

- Des **appels à projet spécifiques ou la création de fonds/lignes de crédits dédiés**.

- **La contractualisation**. Un grand nombre de régions et de départements animent une politique territoriale, qui s'appuie suivant les régions sur des territoires de projet différents (pays ou intercommunalité généralement). Ces contrats peuvent comporter un volet « innovation » (comme souhaite le faire la Région Limousin) ou bien être la déclinaison territoriale d'une stratégie régionale en matière de développement économique local, de formation et d'innovation (ex. PACTES Ile-de-France).

Ces contrats ont l'avantage de financer des territoires de projets de manière stable et continue, tout en inscrivant les projets dans le cadre d'une stratégie lisible et partagée et en conservant une certaine latitude sur la taille de l'enveloppe accordée et son utilisation. Ils permettent également à ces territoires de disposer d'une animation facilitant l'émergence de projets et l'accès à des compétences d'ingénierie, qui s'avèrent très importants pour pouvoir faire appel à des financements pour les projets et mener des projets dans la durée.

- **Les appels à projets** qui financent la mise en place d'équipements structurants pour la recherche, la formation et/ou l'innovation, qu'ils soient européens (dispositif STRIDE), nationaux (comme la plateforme nationale d'innovation, le pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises ou le label centre de ressources technologiques), ou

régionaux (comme les pôles de compétence sur la formation de la Région Lorraine) jouent un rôle important pour l'innovation dans les territoires de faible densité.

En plus du financement, notamment sur le volet investissement, relativement important que ces dispositifs apportent, ainsi qu'une visibilité sur la trésorerie sur plusieurs années, **ces politiques de soutien jouent un effet de label important**. Souvent, dans les cas étudiés, la sélection dans un de ces dispositifs **donne une crédibilité au projet au niveau local**, aussi bien par rapport aux acteurs de la filière (exemple : artisans verriers), que des autres échelons de collectivités territoriales s'il s'agit d'une labélisation nationale ou européenne. Ces dispositifs jouent également un **rôle important pour la clarification du paysage**, dans le cas où plusieurs structures sont en concurrence sur une thématique particulière.

L'appels à projets **PACA Labs Emergences**

L'appel à projet **PACA Labs Emergences** vise à soutenir l'innovation disruptive dans les territoires, dans le domaine du numérique. Il permettra dès 2014 de financer des projets d'expérimentation en lien avec **les défis économiques, sociétaux et environnementaux des territoires**. A partir de ces défis sociétaux, **il s'agit d'interpeller largement l'écosystème d'innovation** pour qu'il apporte des réponses nouvelles, qu'elles soient technologiques et/ou organisationnelles et/ou de procédé et/ou de modèle économique,...

- **Les lignes de financement ou fonds ouverts de façon récurrente au financement de projets**

La création d'un fonds d'innovation destiné aux PNR en région PACA

Ce fonds, censé favoriser l'expérimentation, est très ouvert dans l'attribution des financements et permet de développer toutes sortes de projets innovants, en lien avec le développement durable des PNR. Les projets doivent avoir un caractère expérimental, être cohérents avec la charte du Parc et les innovations doivent être transférables. L'enveloppe est de 100 000 € par PNR tous les ans et peut financer un ou plusieurs projets (à hauteur de 100% si besoin).

En conclusion, on peut dire que les dispositifs de soutien à l'innovation sont nombreux et variés. Même s'il subsiste des insuffisances, le principal facteur discriminant concerne la capacité des acteurs locaux à se saisir des dispositifs existants.

1.2 Premier constat : une inégale capacité des territoires de faible densité à accéder aux dispositifs de financement de l'innovation

La capacité des territoires à se saisir des dispositifs existants est fortement dépendante de leurs capacités d'ingénierie et des réseaux qu'ils peuvent mobiliser aux niveaux régional et national.

L'accès à ces différents outils s'avère très inégal : **il varie d'un dispositif à l'autre** (inscription de droit dans le périmètre de la politique publique ; sélection de projet ; etc.) et plus encore **il varie d'un territoire à l'autre**.

Les études de cas et les analyses transversales ont permis de mettre en lumière les principales difficultés rencontrées par les acteurs locaux, qui freinent voire empêchent la mobilisation de certains outils :

- **La connaissance des opportunités**, guichets, AAP et des critères de sélection. Certains dispositifs sont plus ou moins connus des territoires de faible densité. Des personnes particulièrement bien « connectées » au niveau régional et national et/ou des structures relais s'avèrent importantes pour identifier les opportunités.
- **La recherche de financements** : pour un certain nombre de dispositifs, **l'obligation de co-financements publics et privés élevée** pénalise les territoires disposant de capacités financières plus limitées, davantage encore lorsqu'ils sont en concurrence avec des territoires urbains (dans un même département ou une même région par exemple).
- **Le montage des dossiers** s'effectue souvent au travers de procédures administratives nombreuses et très coûteuses en temps. Les **montages financiers** sont complexes car la plupart des dispositifs sélectifs mobilisent plusieurs sources de financement (régional, national, européen). **La complexité technique** (par exemple les projections économiques) **et la lourdeur administrative de certains dossiers** (par exemple les pièces justificatives) sont des freins à la préparation des dossiers de candidature pour les acteurs qui n'ont que peu d'expérience sur ce sujet. Enfin, les **délais de réponse accordés aux acteurs locaux**, notamment lorsqu'il s'agit de dispositifs sélectifs, peuvent être courts. Ces délais peuvent contraindre les acteurs locaux à faire appel à des aides extérieures (experts, cabinets de conseil) habituées aux procédures.
- **La mise en œuvre technique** des projets peut s'avérer un frein pour la conduite des projets. La complexité technique des projets conduit souvent les porteurs de projet à s'appuyer sur des expertises extérieures.
- **La capacité de lobbying** au plus haut niveau : les territoires de faible densité sont inégalement dotés des ressources nécessaires pour effectuer du lobbying aux niveaux départemental, régional voire national.
- **La recherche de partenaires**, le montage de consortiums : les territoires de faible densité disposent d'un réseau de partenaires réduit et peuvent à ce titre rencontrer des difficultés à mobiliser des compétences extérieures complémentaires et supplémentaires.
- **Les règles de paiement** (le principe de remboursement et l'avance de trésorerie associée) pénalisent les acteurs ne disposant pas des ressources financières suffisantes. Ces règles, qui existent pour plusieurs dispositifs, notamment sélectifs (PER, LEADER), sont liées à un principe de « remboursement sur service fait ».

1.2.1 Face à ces difficultés, plusieurs facteurs facilitent l'accès aux dispositifs de soutien

- Le **portage politique**, c'est-à-dire la capacité des élus locaux à être des relais auprès des acteurs / réseaux départementaux, régionaux, nationaux et européens.
- La **légitimité et la crédibilité du territoire et de ses acteurs sur une certaine thématique**, qui peuvent faciliter la mobilisation des financements.
- La **présence de structures facilitatrices (de types Pays ou PNR)**, qui apportent aux acteurs locaux les compétences manquantes, notamment l'ingénierie financière pour mobiliser les dispositifs et capter les financements. C'est, sur certains territoires, le rôle des structures Pays ou Parc, qui portent les dossiers de candidature aux AAP et aux financements européens, gèrent les montages financiers et accompagnent des porteurs de projet (éligibilité des dépenses, consommation des enveloppes, etc.).

1.2.2 Plusieurs dispositifs permettent de lever les difficultés d'accès aux capacités d'ingénierie et s'inscrivent dans une logique de capacitation des acteurs locaux.

- Les contrats de territoire permettent de financer des animateurs, qui jouent bien souvent un rôle de « référents uniques et multithématiques » et des guichets uniques d'information sur les aides existantes pour financer les projets innovants. Au-delà, certains contrats de territoire comme les *PACTES pour l'emploi, la formation et le développement économique* franciliens sont faits pour coordonner l'ensemble

des dispositifs de droit commun (détenus par l'ensemble des niveaux institutionnels Régions, Département, intercommunalités, etc.) autour d'un seul projet de territoire.

- Certains dispositifs prévoient le financement obligatoire d'un animateur. C'est le cas du dispositif LEADER par exemple qui finance un animateur voire un « catalyseur d'innovation » qui fait vivre la démarche sur le territoire, identifie les partenariats et les cofinancements nécessaires au développement des actions, fait dialoguer l'ensemble des acteurs du territoire engagés dans le projet. LEADER se distingue des nombreux outils de soutien à l'innovation qui financent exclusivement l'investissement, et non le fonctionnement.
- De la même manière, la nouvelle mesure « coopération » du FEADER vise à soutenir l'élaboration, l'animation et la mise en œuvre de projets partenariaux.
- Certaines aides facilitent le recrutement de compétences dans les territoires de faible densité. Le dispositif « emploi tremplin », mis en place par un grand nombre de régions permet à des employeurs (associations, entreprises d'insertion, SCOP, SCIC) de recevoir une aide pour la rémunération et la formation de personnel recruté en CDI.
- Enfin, certains appels à projets, dont on pourrait s'inspirer pour les territoires de faible densité, prévoient le financement d'un accompagnement des porteurs à la rédaction du dossier pour les idées les plus prometteuses (ex. concours mondial d'innovation, APP French Tech, ...).

Les contrats PACTES en Ile-de-France

Le contrat Pacte mis en œuvre en région Île-de-France pour mettre en cohérence et coordonner l'ensemble des dispositifs mobilisables au service des acteurs locaux est particulièrement intéressant pour sa capacité à mettre en synergie les ressources et les moyens de chacun (intercommunalités, CG, CR, CCI, etc.) au service d'un projet de territoire et à simplifier l'accès aux aides pour les porteurs de projets.

Ainsi, le **Pacte organise dans une logique d'offre de services intégrée l'ensemble des outils et dispositifs disponibles sur le territoire de projet. Il met à disposition un référent territorial, point d'entrée et interlocuteur unique des acteurs locaux pour identifier les dispositifs mobilisables** au service de leur stratégie de territoire.

Plusieurs thématiques peuvent faire l'objet d'une contractualisation à travers le Pacte, dont l'innovation, mais aussi des thématiques connexes (développement économique, emploi, apprentissage, formation professionnelle et enseignement supérieur et recherche). Ce « champ des possibles » est resserré en fonction des enjeux identifiés sur le territoire, c'est-à-dire en fonction des objectifs territoriaux du PACTE.

Les PACTES pourront à terme intégrer un volet relatif à la commande publique sur le territoire concerné. L'objectif est de développer un réseau de compétences et de bonnes pratiques pour mettre la commande publique au service des objectifs territoriaux du Pacte (démarches environnementales et sociales, soutien aux TPE/PME, etc.).

1.3 Deuxième constat : des marges de progrès pour le soutien des leviers d'innovation des territoires de faible densité par les politiques publiques

Au cours des entretiens et des études de cas menés pour cette étude il est apparu que 7 des 10 leviers d'innovation des territoires de faible densité pourraient être mieux intégrés dans et/ou par les politiques publiques¹⁴. Cette réflexion s'est notamment appuyée sur l'analyse de dispositifs déjà existants qui soutiennent ces leviers de manière exemplaires.

Levier n°1 : La mobilisation et le renouvellement du capital social du territoire

Plusieurs politiques publiques peuvent concourir à développer et renouveler le capital social des territoires, à l'exemple de **l'action publique en matière de formation ou en faveur du développement de l'attractivité territoriale**.

Le dispositif Cadre Avenir

Le **dispositif Cadre Avenir**, très structurant pour la Nouvelle-Calédonie, permet à des jeunes néocalédoniens (essentiellement kanaks) disposant d'une expérience professionnelle de plusieurs années, **d'aller se former en métropole**, pour parvenir à un poste de cadre, en lien avec les axes clés de développement de la Nouvelle-Calédonie (ex. : secteur de la mine, de la métallurgie, tourisme, etc.) et en lien avec une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il s'agit d'un outil essentiel du renouvellement du capital social du territoire néocalédonien, territoire insulaire qui, par définition, est relativement coupé de l'extérieur.

¹⁴ Il est bien évidemment envisageable d'améliorer les politiques publiques adressant les 3 leviers non retenus. Nous avons souhaité retenir uniquement les leviers pour lesquels nous avons, à ce jour, identifié des politiques publiques concrètes à améliorer ou à élargir.

Néanmoins la mise en synergie de ces politiques avec les enjeux d'innovation d'un territoire est encore trop rare et il existe des marges de progression à ce sujet.

Levier n° 2 : L'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les bons acteurs, accompagner les pionniers

Dans de nombreux territoires de faible densité, **la difficulté à innover tient moins à l'absence d'innovateurs qu'à la capacité faible de révéler les potentiels latents et de les accompagner**. La présence d'animateurs sur le territoire, voire de personnes extérieures au territoire qui jouent le rôle de catalyseur ou d'importateur d'idées nouvelles (un « catalyseur d'innovation »), est un facteur majeur participant à la détection et à l'accompagnement de pionniers.

Le catalyseur, qui se distingue par sa neutralité vis-à-vis des intérêts des acteurs locaux, peut faciliter la négociation et sait détecter des « acteurs pionniers » et des porteurs de projet en puissance.

Le Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI)

Ce nouveau dispositif prévoit le financement d'un individu extérieur au territoire de type « catalyseur d'innovation » qui apporte des compétences d'ingénierie, détecte les idées latentes sur le territoire et les porteurs de projet potentiels, joue un rôle d'intermédiaire entre les acteurs locaux et les acteurs externes au territoire, et participe au développement des projets en identifiant les partenaires, les financeurs, etc.

Ce dispositif de « catalyseur » mériterait d'être mis en œuvre de manière plus large dans les territoires de faible densité.

Levier n°4 : La capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets (voir aussi « Premier constat »)

La faible capacité des territoires de faible densité à avoir accès à de l'ingénierie constitue un frein majeur à l'innovation car elle est essentielle pour construire des projets innovants tant pour la recherche de financements et de partenaires que pour mettre en œuvre techniquement l'innovation.

Cette ingénierie pose des problèmes de financement, plus particulièrement parce qu'il s'agit de dépenses de fonctionnement que les acteurs publics souhaitent limiter au bénéfice de dépenses d'investissement. **Une réflexion autour de la mutualisation ou autour de la montée en compétence d'acteurs existants est à mener.**

Levier n°5 : Les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires

La coopération entre territoires complémentaires et notamment entre territoires urbains et territoires ruraux est un levier d'innovation important.

Pour autant, à ce jour, les acteurs font part d'une difficulté à faire travailler ces deux types de territoires ensemble. De fait, **le partenariat avec un territoire rural manque souvent d'attractivité pour le territoire urbain. Il s'agirait donc de trouver de nouvelles modalités pour mettre en œuvre ces partenariats.**

Levier n°6 : L'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents

Pour certains acteurs rencontrés lors des études de cas, **les territoires de faible densité – encore plus que d'autres territoires – doivent devenir incontournables sur leur sujet pour acquérir une légitimité suffisante leur permettant d'être attractifs pour des talents et des investisseurs.** Ce levier est très peu soutenu par les politiques publiques, qui privilégient un développement global des territoires ruraux s'appuyant sur une multitude de thématiques plutôt qu'une spécialisation dans un domaine.

En ce sens, **la territorialisation des stratégies régionales de spécialisation intelligente peut être une opportunité pour spécialiser les territoires de faible densité sur certains domaines comme cela se fait en région PACA par exemple.**

Toutefois, dans les territoires de faible densité la spécialisation n'est forcément la **bonne stratégie.** Par ailleurs, à ce jour, certaines stratégies élaborées par les Régions ne prennent peu ou pas en compte les territoires de faible densité.

PACA : territorialisation de la S3

Dans le cadre de sa stratégie de spécialisation intelligente (S3), la Région PACA a identifié, pour chacun de ses « domaines d'activité stratégiques », des territoires d'expérimentation situés notamment dans les espaces de faible densité d'innovation (ex. : télémédecine en montagne, gestion des risques sur le littoral, etc.). Au-delà, la Région tend à décliner cette spécialisation thématique au sein de l'ensemble de ses politiques de soutien à l'innovation.

Ainsi, le programme PACA Labs (appel à projet dédié aux territoires et aux entreprises afin d'expérimenter de nouveaux usages numériques) prévoit la constitution de lieux « tête de réseau » (hubs de l'innovation) en capacité d'accompagner les porteurs de projets tout au long du processus d'innovation. **Ces hubs, thématiques ou généralistes avec une vocation territoriale, concourent à développer et à être innovants dans les domaines d'activité stratégiques inscrits dans la SRI-S3.**

Levier n°7 : Un accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs

C'est une problématique clé car l'un des moyens forts pour innover dans les territoires de faible densité est d'importer des innovations réalisées ailleurs. « C'est la notion de « capacité d'absorption » qui a été théorisée pour les entreprises que l'on mobilise ici » (André Torre, chercheur à

l'INRA). Bien qu'un certain nombre d'outils existent pour mettre en réseau les acteurs et capitaliser sur les expériences existantes (ENRD, réseaux ruraux nationaux), il est pourtant difficile pour les acteurs locaux de filtrer les informations disponibles et de les valoriser au service du développement de projets innovants.

Il manque notamment des réseaux de retour d'expérience spécifiques à l'innovation dans les territoires de faible densité, ainsi qu'une animation régionale sur ce sujet avec des sessions de formation et de partage. Sur ces deux sujets, les politiques publiques actuelles disposent d'une forte marge de progression.

Levier n°9 : L'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur

Les porteurs de projets rencontrés déplorent une logique « d'audit » et de « double parachute » de certains acteurs publics, qui empêche d'être dans une culture d'expérimentation propice à l'innovation. Pour un grand nombre des financements publics, les garanties demandées en amont, notamment sur les modèles économiques, sont trop importantes.

Les acteurs publics dans leurs dispositifs de soutien ne sont souvent pas prêts à prendre les risques nécessaires à l'innovation.

Par ailleurs, les porteurs de projets estiment que la culture des territoires de faible densité ne soutient pas suffisamment le droit à l'erreur, l'aversion au risque en étant de ce fait amplifiée. Des dispositifs valorisant le droit à l'erreur et mettant en avant des innovateurs ayant échoué avant de réussir, à l'image de fail parties américaines, pourraient être un moyen de développer une culture favorable à l'innovation.

2. Recommandations

Le contenu de ces recommandations se nourrit des apports d'un atelier de travail qui s'est tenu au CGET le 2/07/14, des échanges avec les membres du comité de pilotage de l'étude, des entretiens réalisés, des études de cas, du benchmark et de l'expertise du cabinet de conseil. Les contributeurs à cette réflexion sont listés dans les remerciements en annexes.

Introduction : la nécessité de sensibiliser les élus locaux et de faire de l'innovation dans les territoires de faible densité une priorité politique.

Une prise de conscience est aujourd'hui nécessaire ainsi qu'une plus grande appropriation par les élus locaux de l'enjeu que constitue l'innovation dans les territoires de faible densité.

Aujourd'hui, les « territoires de faible densité » représentent 90% des intercommunalités françaises et 41% de la population¹⁵. Les 10% des intercommunalités restantes concentrent 85% des emplois de recherche et de conception¹⁶. Et les politiques de soutien à l'innovation sont majoritairement orientées vers ces espaces urbains denses.

Rappel : cette étude s'appuie sur une définition large de l'innovation, à bénéfices économiques directs ou indirects, dont la délimitation avec le concept de développement économique ou de développement local peut être plus ou moins affirmée. Cette définition large a permis d'analyser un grand nombre de territoires dans lesquels l'innovation se présente sous des formes assez éloignées de l'innovation technologique dite classique.

Pourtant, **les territoires de faible densité sont un gisement important d'innovation et peuvent contribuer à l'effort de compétitivité**

¹⁵ Cf. partie 2.2 – Cartographie des territoires de faible densité.

¹⁶ Cartographie des territoires de faible densité présentée en partie 2.2.

français. Les territoires de faible densité ont ainsi un fort potentiel pour innover sur les nouveaux champs de l'innovation : **sociale, organisationnelle ou encore territoriale.** Par ailleurs, ils se démarquent par **des enjeux d'innovation qui leur sont propres, dans les domaines du développement agricole durable, de la préservation des ressources naturelles, des nouveaux modes de vie, du développement de nouveaux services pour attirer et maintenir les populations,** etc. Enfin, le développement récent des nouvelles technologies de l'information, la mobilité accrue des populations et l'aspiration à de nouveaux modes de vie font de ces territoires des **espaces attractifs pour des innovateurs.**

Le benchmark réalisé permet de tracer des voies pour d'autres politiques en illustrant des dispositifs envisageables en France également (recommandations 7 et 10 notamment).

Les études de cas démontrent qu'il existe des marges de manœuvre pour faire émerger et développer des projets innovants dans les territoires de faible densité. **Le défi est maintenant que les acteurs locaux se saisissent massivement de cet enjeu** pour systématiser les initiatives innovantes dans l'ensemble des territoires de faible densité français.

Cela passe avant tout par une **inscription de cet enjeu au niveau des premières priorités politiques des élus** et par une **pédagogie adaptée** visant à faire connaître **les leviers** et **les outils simples** auxquels l'on peut recourir pour ce faire. C'est tout l'enjeu de ces 10 recommandations que nous regroupons au sein de **trois axes stratégiques**¹⁷ :

- 1. Créer un cadre propice à l'innovation dans les territoires de faible densité**
- 2. Revoir nos modalités de détection, d'accompagnement, de sélection et de financement des projets** pour réaliser pleinement le potentiel d'innovation des territoires de faible densité.
- 3. Capitaliser, diffuser, systématiser les initiatives innovantes dans les territoires de faible densité**

Les recommandations présentées ci-après sont particulièrement adaptées pour les territoires de faible densité et ont été pensées pour ceux-ci. Certaines de ces recommandations peuvent aussi être pertinentes pour d'autres territoires plus denses.

¹⁷ Il va de soi que d'autres politiques ont leur rôle à jouer pour créer ce cadre propice. Conformément au cahier des charges, cette étude se focalise sur les dispositifs capables de soutenir l'innovation dans les territoires de faible densité, hors investissements de type aménagement numérique ou aménagement du territoire.

Matrice leviers et recommandations

La matrice ci-dessous illustre le croisement entre les 10 recommandations et les « 10 leviers de l'innovation dans les territoires de faible densité ». En effet, les recommandations s'appuient fortement sur les leviers de l'innovation exposés en partie 2.

Les recommandations ci-dessous sont les propositions des consultants suite aux analyses menées au cours de l'étude.

		Levier n° 1 : Renouvellement du capital social	Levier n° 2 : Catalyseur de l'innovation	Levier n° 3 : Stratégie de long terme	Levier n° 4 : Capacité d'ingénierie	Levier n° 5 : Coopération avec d'autres territoires	Levier n° 6 : Ambition d'être un territoire référent	Levier n° 7 : Accès à des retours d'expériences	Levier n° 8 : Expérimentation et droit à l'erreur	Levier n° 9 : Organisation collective innovante	Levier n° 10 : Stratégie de communication
AXE 1 Créer un cadre propice à l'innovation dans les territoires de faible densité	Recommandation 1 : Développer une collaboration structurée notamment entre la Région et les territoires infra-régionaux	X							X		
	Recommandation 2 : Susciter des alliances stratégiques avec des territoires complémentaires				X		X				
	Recommandation 3 : Attirer des personnes extérieures dans les territoires de faible densité				X		X	X			
AXE 2 Revoir nos modalités de détection, d'accompagnement, de sélection et de financement des projets	Recommandation 4 : Mettre en place un réseau des « catalyseurs et importateurs de l'innovation » dans les TFD	X	X		X						X
	Recommandation 5 : Assumer le risque intrinsèque à l'innovation dans les dispositifs de soutien public				X			X	X		
	Recommandation 6 : Renforcer les compétences d'ingénierie pour l'accompagnement de projets				X						X
	Recommandation 7 : Repenser le financement de l'innovation dans les TFD pour le rendre accessible à tous				X				X		
	Recommandation 8 : Utiliser l'investissement public comme un levier d'innovation dans les TFD										X
AXE 3 Capitaliser, diffuser, systématiser les initiatives innovantes	Recommandation n° 9 : Assurer la capitalisation et la diffusion des innovations	X	X				X		X		X
	Recommandation 10 : Favoriser les coopérations à grande échelle, inter-régionale, sur certains sujets							X	X	X	

2.1 Créer un cadre propice à l'innovation dans les territoires de faible densité

Recommandation 1 : Développer une collaboration structurée notamment entre la Région et les territoires infrarégionaux

Au-delà du financement de projets innovants comme le font déjà les Régions, celles-ci auraient intérêt à financer la mise en place **d'écosystèmes territoriaux innovants**, porteurs d'une dynamique d'innovation durable.

Pour cela, il y a l'enjeu de mettre en place une **démarche de contractualisation** avec les territoires et d'accompagnement sur la durée. A cet égard, plusieurs approches complémentaires sont possibles :

- Intégrer un volet innovation dans les contrats de territoire (ex. Limousin) ;
- Mettre en place un contrat innovation / formation / emploi permettant d'articuler tous les financements de droit commun autour d'une stratégie de développement local (ex. : PACTES IDF) ;
- Territorialiser la S3 en intégrant systématiquement les territoires de faible densité comme des territoires d'expérimentation sur certaines thématiques données (ex. PACA). Cette approche n'est envisageable uniquement que si la question des apports des territoires de faible densité à la stratégie régionale a été prise en compte au moment de la construction de la S3.

Dans tous les cas, ce contrat devrait :

- Etre conditionné à l'élaboration d'une stratégie de développement local de long terme, permettant d'orienter la dynamique d'innovation ;
- Mettre en synergie l'ensemble des financements existants à toutes les échelles institutionnelles autour de ce projet de territoire innovant ;
- Financer l'animation et l'émergence de projets innovants, ainsi que l'importation des innovations de l'extérieur (pour ce point, cf. recommandation n°3 « Mettre

en place un réseau des « catalyseurs et importateurs de l'innovation » dans les territoires de faible densité ») ;

- Financer des projets ou des dispositifs propres à favoriser l'innovation dans la faible densité : renouvellement du capital social, coopération avec d'autres territoires, réflexions sur les « modèles » adaptés à la faible densité, etc. ;
- Donner accès à des compétences d'ingénierie pour monter et accompagner les projets. Faciliter le parcours des « porteurs du projet » avec un interlocuteur unique pouvant coordonner les aides disponibles à chaque moment du développement d'un projet ;
- Prévoir un outil de capitalisation et des financements dédiés à la diffusion des innovations.

Recommandation 2 : Susciter des alliances stratégiques avec des territoires complémentaires

Les espaces de faible densité s'inscrivent au sein d'un écosystème territorial plus vaste et doivent se penser à l'aune de celui-ci. Les alliances à susciter peuvent être par exemple entre :

- Un espace productif de faible densité et un espace de marché dense ;
- la ville et la campagne (ex. du projet Leader Seine Aval)¹⁸ ;
- Un territoire résidentiel de faible densité et un espace de travail dense ;
- Un territoire dense centralisant des compétences de recherche et un territoire d'expérimentation situé dans la faible densité.

Une attention toute particulière pourrait selon nous être portée à la problématique du **partenariat entre les métropoles et leurs**

¹⁸ Sur ce point, signalons le récent séminaire urbain-rural très intéressant organisé par ETD le 3 juillet à l'Assemblée Nationale

territoires hinterland. En effet, les métropoles concentrent de plus en plus de richesses et il ne s'agit pas de les « affaiblir » mais bien de profiter de leurs atouts pour « activer les potentiels » localisés dans les territoires de faible densité.

De même, dans le cadre des **stratégies de spécialisation intelligente des Régions**, il y a un fort enjeu à structurer des coopérations entre des territoires complémentaires sur ces **domaines d'innovation stratégiques** (par ex. : centres localisés de compétences et territoires d'expérimentation).

Dans le cas précis de cette recommandation, le recours à un appel à projet (visant à capitaliser sur la complémentarité entre deux territoires pour cristalliser une dynamique d'innovation), **pourrait être un outil intéressant pour inciter les acteurs à coopérer par une réponse commune.** Les critères de sélection pourraient alors être fondés sur la qualité et la crédibilité de cette stratégie commune et sur la mise en place d'une instance de gouvernance interterritoriale, associant les porteurs de projets, pour porter cette démarche dans la durée, à l'image du GAL LEADER Seine Aval.

Recommandation 3 : Attirer des personnes extérieures dans les territoires de faible densité

Il s'agit d'encourager tous les dispositifs permettant aux territoires de faible densité de renouveler leur capital social, par de la formation

ou l'attraction de personnes venues de l'extérieur, notamment :

- Mettre en place, en coordination avec la politique régionale de formation, au niveau des bassins d'emploi des villes moyennes, des formations spécialisées en lien avec une spécialisation industrielle ou technologique. L'enjeu est de former une main d'œuvre locale pouvant rayonner sur l'ensemble des territoires de faible densité alentours ;
- Déployer dans toutes les régions des dispositifs de type « STARTER » (à l'instar de la Région Rhône-Alpes) visant à faire venir de jeunes porteurs d'idées dans les territoires de faible densité en subventionnant les projets de fin d'étude, les stages, les thèses réalisées dans ces territoires ;
- Déployer des dispositifs inspirés de Cadre Avenir dans tous les DOM TOM (cf. encadré page 85) ;
- Encourager toutes les formes de partenariats avec la recherche : expertise, mise à disposition dans les TFD de terrains d'étude ou d'expérimentations dans le cadre de travaux de recherche, etc. tout en veillant à ce que les chercheurs fassent une « redescente des résultats de leur travaux » vers les acteurs de terrain. Il pourrait également être intéressant de développer des systèmes de connaissance participatifs au niveau des territoires locaux, fondés sur des interactions plus grandes entre les chercheurs et la société civile.

2.2 Revoir les modalités de détection, d'accompagnement, de sélection et de financement des projets innovants dans les territoires de faible densité

Recommandation 4 : Mettre en place un réseau des « catalyseurs et importateurs de l'innovation » dans les territoires de faible densité

L'importance du rôle des « catalyseurs de l'innovation » pour les territoires de faible densité doit être reconnue et cette fonction professionnalisée. Ainsi, il serait utile de mettre en place dans chaque Région **un réseau de catalyseurs / importateurs de l'innovation territoriale**, ayant pour mission de contribuer à la mise en mouvement des territoires. Plus particulièrement, ils pourraient avoir 4 rôles :

1. Faire émerger **des besoins** et des **idées** à partir de visites et discussions avec les acteurs locaux, de concertations locales ou démarches de créativité impliquant les usagers et les entreprises, de l'animation d'une réflexion prospective.
2. Apporter des idées externes à « **importer** » dans les territoires de faible densité et renforcer leur « capacité d'absorption » (A. Torre), selon un concept déjà théorisé pour les démarches d'innovation des entreprises privées.
3. **Mettre en réseau les bons acteurs** au bon moment et les aider à négocier si besoin et à aligner leurs intérêts.
4. **Amorcer les projets** grâce à la possibilité de mobiliser immédiatement et de façon souple l'amorçage des projets (5 000 € pour valider la faisabilité).

Pour renforcer le rôle des catalyseurs de l'innovation territoriale, la Région peut jouer un rôle clé **en repérant ces personnes**, en **animant le réseau et en les formant aux nouvelles méthodologies** nécessaires à leur travail. Elle peut en cela s'inspirer du réseau des développeurs locaux ARADEL en Rhône-Alpes. La Région peut également **coupler ce dispositif à des appels à projets « ouverts »** (hors spécialisation thématique régionale) **directement reliés aux défis sociétaux, économiques et environnementaux des territoires**, à l'instar du programme PACA Labs Emergence en région PACA qui vise à financer

l'émergence d'« innovation disruptive » dans les territoires.

Un référentiel de méthodes de gestion de projet et d'animation territoriale au profit de l'innovation territoriale mériterait d'être capitalisé et structuré, y compris avec des formations complémentaires à la clé : apport du design de services en lien avec les développeurs (cf. travaux de la 27^e Région, par exemple, ou encore des écoles de design de Nantes, St-Etienne,...), animations de world café, etc...

Qui sont les catalyseurs ?

- Des personnes existantes au sein des chambres d'agriculture, CCI, administrations, agences, PNR, qui sont formées et qui développent une nouvelle compétence. Il faut fixer un objectif global et donner envie aux structures existantes de se réorienter sur cet objectif.
- De grandes entreprises du territoire mettant à disposition des ressources dans le cadre d'un partenariat privilégié avec des territoires (mécénat de compétences).
- Des individus appartenant à des réseaux thématiques nationaux et internationaux, repérés comme des « personnes ressources » et à qui l'on demande d'aider à importer localement certaines innovations.

Projet : un futur réseau régional d'appui à l'innovation sociale et territoriale en PACA ?

« En PACA, plusieurs acteurs se sont associés pour proposer la structuration d'un réseau régional d'appui à l'innovation sociale et territoriale, en lien étroit avec la stratégie régionale d'innovation et l'agence régionale d'innovation. Les partenaires sollicités sont : CRESS PACA, ARDL, laboratoire d'économie et de sociologie du travail de l'université d'Aix-Marseille, le réseau rural PACA, les Pays, certains comités d'expansion (comme le comité d'expansion 05) ».

Source : Fabien Harel, Comité d'expansion 05

Recommandation 5 : Assumer le risque intrinsèque à l'innovation dans les dispositifs de soutien public

« **Innover, c'est prendre des risques** » : il convient de faire évoluer les procédures des appels à projets, aujourd'hui très discriminantes pour des territoires de faible densité ayant un faible accès aux compétences d'ingénierie et laissant peu de place à des projets innovants « hors cadres ». Pour certains, les appels à projets ont des caractéristiques qui excluent, de fait, l'innovation : demande de business plan à longue échéance, preuve de concept qui doit déjà être réalisé, preuve d'une mise en œuvre déjà réussie, etc.

L'enjeu aujourd'hui est autant dans la technique que dans la posture générale de soutien :

- **Des appels d'offre plus ouverts**, pour laisser émerger des innovations disruptives, avec une logique d'expérimentation sur une durée déterminée et des critères de sélection assez ouverts ;
- **Un soutien à l'accompagnement des idées les plus prometteuses** : il s'agit de cesser de demander dès le départ aux porteurs de projets des dossiers très lourds et complexes (avec des projections économiques à 10 ans) et de se placer plutôt dans une logique d'accompagnement au développement des idées intéressantes, plutôt que « d'audit » sur la base de dossiers déjà très complets et/ou « bordés ». Il est possible de s'inspirer pour cela de plusieurs démarches récentes comme le concours d'innovation mondial ou l'AAP « *French Tech* ».

Recommandation 6 : Renforcer les compétences d'ingénierie pour l'accompagnement des projets innovants dans les territoires de faible densité

Pour cela, plusieurs scénarios sont possibles :

- **Scénario 1 : Mettre en place une cellule de compétences mutualisées au niveau régional et national**, sur les aspects juridique (code des marchés publics,...), financier (connaissance des différents

guichets, mobilisation des fonds européens), montage des dossiers, accords de consortium et propriété intellectuelle,...

Pour financer la cellule régionale, plusieurs possibilités qui tiennent compte du fait que les Régions ont de plus en plus de mal à financer du « fonctionnement » :

- **Redéploiement partiel sur ces nouvelles missions des structures** d'animation régionales existantes (agence de développement et d'innovation, comités d'expansion, CCI, etc.) ;
- **Aide spécifique aux territoires de faible densité pour mobiliser du conseil** auprès de ce réseau de personnes-ressources identifiées (y compris des personnes de l'Etat déconcentré en Région par ex.) ;
- **Co-investissement dans des SCIC/SEM** permettant de mutualiser un pool de ressources régionales pour effectuer des missions d'ingénierie territoriale ;
- **Mécénat de compétences** : coaching d'un territoire de faible densité par une métropole, un cluster, une entreprise, etc.

En complément, au niveau national, nous préconisons :

- De créer une **bourse d'emplois pour recruter des talents / compétences dans les territoires de faible densité** qui pourrait s'appuyer sur le centre de ressources du développement territorial ETD ;
- **D'organiser l'accès aux compétences disponibles dans les réseaux nationaux** : le Réseau Rural Français par exemple pourrait lancer un appel à contribution pour identifier des personnes prêtes à donner du temps pour jouer un rôle d'expert (financement de l'innovation, juridique, technique, design,...). Le Réseau Rural pourrait alors entretenir une base de données de contacts et les antennes régionales serviraient d'interface pour la mise en relation au niveau local.

- **Scénario 2 : Mettre en place des alliances public-privé dans les territoires locaux**, permettant de mutualiser des ressources d'ingénierie au sein d'une structure nouvelle, entre plusieurs intercommunalités et acteurs privés du territoire (notamment entreprises et associations).

Plusieurs modèles juridiques sont envisageables : SCIC, association, fondation, etc. Par ailleurs, les bénéficiaires sont directement impliqués dans le design des orientations de la structure et de son offre de service, en fonction de ce qui a de la valeur ajoutée pour eux. Enfin, si les porteurs de projets font des bénéfices au-delà d'un certain seuil grâce à leur innovation, ils pourraient reverser une partie de leurs gains pour prendre en charge les coûts d'animation (=success fees).

Le modèle de l'association Biovallée

L'association Biovallée est un pool de compétences (équipe d'animation) et d'équipements (Biovallée Campus) mutualisés entre plusieurs intercommunalités et des associations et entreprises locales, qui cofinancent le fonctionnement de la structure selon un système de cotisation.

Aujourd'hui, sur la partie d'accompagnement des projets des membres, les cotisations représentent 50% des financements. A terme, l'association souhaiterait augmenter les cotisations et **développer le paiement à la carte** pour des prestations de type diagnostic des flux ou recherche de financement.

Au-delà du bénéfice financier, **l'implication des bénéficiaires dans la gouvernance et le financement des dispositifs d'accompagnement et d'ingénierie permet de mieux orienter ces dispositifs pour dégager une réelle valeur ajoutée.** Les adhérents fixent eux-mêmes l'ampleur et le type d'accompagnement et de mise en commun des moyens qu'ils souhaitent.

Recommandation 7 : Repenser le financement de l'innovation dans les territoires de faible densité pour le rendre accessible à tous

Il faut distinguer :

- **Le financement de la constitution et de l'animation d'un écosystème territorial innovant.** Il s'agit du financement de la mise en place de tous les ingrédients permettant de favoriser l'innovation dans les territoires de faible densité : élaboration d'une stratégie prospective, mise en place d'un réseau catalyseurs d'innovation, etc. Cela se finance via le « refléchage » des dispositifs de droit commun (CPER, PO FEDER, redéploiement des outils territoriaux de soutien à l'innovation, etc.) sur cet enjeu, au travers d'une contractualisation particulière par exemple (voir recommandations n°2 et 4 par exemple).
- **Le financement de projets innovants dans les territoires de faible densité.** Sur ce deuxième point, si le financement des projets d'innovation technologique est relativement bien couvert par de nombreux guichets (appels à projets régionaux, Bpifrance, FUI, ANR, Horizon 2020, FEADER, etc.), c'est moins le cas des projets d'innovation sociale, territoriale ou publique. Dans ce cas, des dispositifs dédiés peuvent être mis en place au niveau des régions : incubateurs d'innovation sociale, appels à projets avec des lignes de financement dédiés, etc.

Plus précisément, nous formulons 4 pistes pour améliorer l'accès au financement pour les projets dans les territoires de faible densité :

- 1) **Penser les guichets uniques dans une logique de besoin utilisateur :** il existe un grand nombre de financements existants, qu'ils soient européens, nationaux ou régionaux, mais leur accès est difficile pour de nombreux porteurs de projets qui ne

savent pas à qui s'adresser et comment obtenir ces financements, voire qui ignorent leur existence. Des « guichets uniques » multi-thématiques et multi-fonds pourraient être mis en place, au niveau régional ou local dans le cadre de l'animation d'un contrat de territoire et éventuellement financés au travers d'un prélèvement sur les fonds obtenus grâce à l'accompagnement. Cette implication des bénéficiaires permettrait de disposer de leur vision utilisateur pour concevoir un guichet unique qui apporte une réelle valeur ajoutée aux porteurs de projet.

- 2) **Mettre en place des partenariats locaux** entre les acteurs publics de tous niveaux institutionnels (Région, département, intercommunalités) et les acteurs économiques, **pour gérer de façon coordonnée les fonds européens, sur la base de stratégies territoriales intégrées « plurifonds » FEDER/FEADER/FSE.**

Exemple tiré du benchmark

*A titre d'exemple, la Suède a mis en place au niveau local des **Partnership for the Structural Funds** dont l'objectif premier est d'accroître les synergies entre les projets financés par les fonds FSE et FEDER. Les SFP, qui regroupent des partenaires publics régionaux et municipaux, ainsi que des acteurs économiques et des associations, sont présents dans 8 régions de Suède et sont responsables de la priorisation des projets et de l'allocation des fonds en mettant en œuvre le financement multi-fonds des projets.*

- 3) Développer des instruments d'ingénierie financière (fonds de garantie, capital-risque, capital-investissement,...) afin de permettre aux bénéficiaires potentiels des fonds européens situés dans les territoires de faible densité **d'accéder plus facilement à des cofinancements.**

Exemple tiré du benchmark

En Italie, un fonds de garantie mobilise le cofinancement du FEADER pour accompagner les PME rurales. Le financement FEADER complète les financements accordés par le fonds de garantie et permet ainsi de lever la barrière à l'accès à des sources de financement, forte dans les territoires de faible densité. Le fonds est géré par un organisme public lié au Ministère de l'agriculture (Institut de services pour le marché agricole alimentaire). Il a été créé spécifiquement à destination des entreprises rurales, qui n'étaient pas couvertes par le fonds de garantie central italien et les règles de fonctionnement du fonds ont été arrêtées en associant les banques et les organismes agricoles. Il soutient particulièrement l'entrepreneuriat des jeunes agriculteurs puisqu'il couvre jusqu'à 80% de l'emprunt demandé par ces derniers, contre 70% pour la plupart des entreprises.

- 4) **Construire de nouveaux outils de financements de projets innovants « en circuit court », en complément des financements traditionnels** : foncière d'habitat ou de terrains agricoles, épargne citoyenne, crowdfunding, fondations territoriales portées par de grandes entreprises du territoire et finançant des projets innovants locaux, SCIC associant des acteurs publics et privés locaux et permettant de mutualiser des moyens et ressources au profit du développement des projets, etc.

Recommandation 8 : Utiliser l'investissement public comme un levier d'innovation dans les territoires de faible densité

L'ensemble des politiques publiques et plus particulièrement les investissements publics peuvent être un prétexte pour innover. Aujourd'hui, trop souvent encore, ces investissements sont réalisés sans se poser la question des alternatives ou des innovations possibles. Il s'agit par exemple de s'appuyer sur

l'ensemble des politiques et espaces publics (ex. : la place du village, la gare rurale, la politique des transports ou du logement, la reconversion des centres bourgs,...) pour mettre en place une réflexion avec les citoyens-utilisateurs sur les innovations à développer pour améliorer la vie dans les territoires de faible densité¹⁹.

Puis, en lien avec cette réflexion, il s'agit de sensibiliser et de sécuriser les collectivités pour qu'elles utilisent le levier de la commande publique pour stimuler les innovations, comme l'achat d'un smartgrid, la mise en place de circuits courts pour la restauration collective, l'achat d'un logiciel innovant de gestion des risques, etc. La Ville de St-Etienne, bien qu'il ne s'agisse pas d'un territoire de faible densité, est une source d'inspiration intéressante au travers de la démarche de revitalisation d'un centre-ville mise en place.

Innovation et rénovation du centre-ville : le cas de St-Etienne

« La Ville de St-Etienne a confié il y a 2 ans, pour la modernisation de son centre-ville, une partie des travaux à la Grappe d'entreprises MECALOIRE/METALINK. Tout le monde est gagnant :

- *Le centre-ville, qui soutient le tissu économique local et valorise les savoir-faire locaux ;*
- *Le territoire, qui se crée une image de territoire d'excellence productive sur des produits, des savoir-faire, des technologies, des filières ;*
- *Les habitants, qui renforcent leur sentiment d'appartenance à leur territoire en prenant conscience des savoir-faire présents « près de chez eux » ;*
- *Les entreprises, pour qui la collectivité affiche une confiance à leur égard et une réelle attention à participer à leur développement ;*

- *Les clusters, qui peuvent « utiliser » leur territoire comme un « démonstrateur » de leurs compétences auprès des clients et donneurs d'ordres qu'ils reçoivent dans le cadre de leurs démarches commerciales ».*

Sources : Xavier Roy, France Cluster

L'on pourrait appliquer cette même idée à la politique de revitalisation des centres bourgs portée par le CGET par exemple. Le CGET pourrait alors avoir un rôle d'incitateur, tant auprès des collectivités que des grappes d'entreprises locales innovantes, pour favoriser le développement de la commande publique innovante, dans le respect des règles de passation des marchés publics.

Les Régions peuvent également jouer un rôle d'incitateurs important, en cofinçant par exemple le surcoût lié aux achats innovants (à l'instar de la Région Midi-Pyrénées) ou en ciblant des thématiques prioritaires en lien avec la stratégie de spécialisation intelligente.

¹⁹ Il est par exemple à noter la forte mobilisation autour de l'enjeu des centres bourgs, dont la revitalisation peut être l'occasion de mener une démarche innovante. L'Etat a ainsi lancé un appel à manifestation d'intérêt sur la revitalisation des centres bourgs et il existe un programme Interreg sur les centres bourgs.

2.3 Capitaliser, diffuser, systématiser les initiatives innovantes dans les territoires de faible densité

Recommandation n°9 : Assurer la capitalisation et la diffusion des innovations

- **Le premier enjeu est d'organiser la capitalisation et la diffusion des innovations.** Ce premier aspect revêt une importance stratégique quand on sait que l'une des manières importantes d'innover pour les territoires de faible densité est « d'importer des innovations ».
- Prévoir dans la conception même des projets innovants, un plan de capitalisation / valorisation des innovations développées, ainsi que les financements associés à cette activité. Le plan de valorisation doit permettre de définir en amont, entre le porteur de projet et la collectivité intéressée, ce que sont :
 - L'objectif et le résultat attendu : capitalisation des connaissances, durabilité de la dynamique d'innovation sur le territoire, transposition / diffusion des innovations à un autre territoire, coopération, visibilité du territoire et de ses acteurs, etc. ;
 - La cible : quels sont les publics que l'on cherche à viser ? ;
 - Les formats et les outils adaptés à ces objectifs et cibles ;
 - Le plan d'action associé et son coût.
- Prévoir dans la contractualisation avec les territoires de faible densité souhaitant se lancer dans une démarche d'innovation, le financement d'un **observatoire local des innovations** (les success stories mais aussi les échecs), voire de la **mise en place d'un « territoire école »**.
- Accompagner et contribuer à la structuration, au niveau régional et/ou national, **d'une plateforme de veille sur les innovations et une « place de marché »** permettant à quelqu'un de trouver facilement ce dont il a besoin et les contacts clés. En ce sens, les médias locaux peuvent être de bons relais pour diffuser les innovations du territoire. **Les chercheurs** qui mènent des travaux de

recherche et des expérimentations dans ces territoires pourraient participer au repérage des innovations et à ce système de veille, de même que des organismes comme le Réseau Rural Français. Des observatoires de ce type existent déjà au niveau régional. Il s'agira dès lors de contribuer à leur développement.

- Imaginer une campagne de communication ambitieuse au niveau national autour de 10 projets emblématiques d'innovation dans les territoires de faible densité, qui pourrait être conduite par le CGET. Cette campagne pourrait être relayée sur les réseaux sociaux pour sensibiliser les élus et les habitants de ce territoire aux opportunités d'innovation.
- **Créer des lieux d'échanges et des interfaces pour favoriser l'appropriation des retours d'expérience.**
- **Animer et structurer une communauté d'innovateurs** au niveau national, sur le modèle du réseau « ashoka », premier réseau mondial d'Entrepreneurs Sociaux (voir ci-dessous). Cette communauté pourrait être une sorte de club regroupant des porteurs de projet privés et des acteurs publics avec un accès privilégié à du mentorat, des conseils et échanges, des levées de fonds (club des financeurs), un système de labellisation.

Ashoka est une organisation internationale qui a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales les plus innovantes aux défis sociaux et environnementaux actuels, ce qui a pour effet d'inspirer tous les acteurs de la société à devenir à leur tour des acteurs de changement.

Ashoka est devenu en 30 ans le 1er réseau mondial d'Entrepreneurs Sociaux (3 000 dans 80 pays).

- **Le deuxième enjeu est de former et faire monter en compétences les acteurs locaux**

- Diffuser et partager les bonnes pratiques en matière de **dispositifs régionaux** visant à soutenir l'innovation dans les territoires ruraux, en partenariat avec l'ARF.
- **Mettre en place des formations-actions pour les élus et les managers territoriaux** sur le financement de l'innovation, le management de la créativité et de l'innovation dans un territoire (repérage des besoins des habitants et des idées émergentes), les enjeux juridiques, les concepts, les stratégies de territoires innovants, en partenariat avec l'IHEDATE par exemple.
- **Organiser des voyages d'études** dans les territoires « écoles », en partenariat notamment avec le Réseau Rural.
- **Animer un réseau des développeurs locaux sur le thème de l'innovation dans les territoires de faible densité.**

Recommandation 10 : Favoriser les coopérations à grande échelle, inter-régionales, sur certains sujets

De grands projets transrégionaux pourraient être mis en place à l'échelle de territoires pertinents (arc méditerranéen, arc atlantique, massifs,...) sur des thématiques liées à des grands défis d'avenir pour les territoires comme le vieillissement, la santé, l'aménagement du territoire, les TIC, ou la rénovation des centres bourgs, l'agriculture durable, la mobilité, etc.

Les territoires de faible densité font en effet face à des défis spécifiques (agriculture, vieillissement, accessibilité) mais disposent souvent d'une plus grande souplesse pour mener localement des expérimentations visant à les résoudre. L'application de ces expérimentations **à grande échelle** permet d'atteindre les seuils nécessaires à leur validation, ainsi qu'une accélération de la diffusion des pratiques innovantes.

Ces **projets** devraient associer plusieurs régions/ intercommunalités/Pays/GAL, voire aussi d'autres territoires européens, **autour de l'expérimentation et de la diffusion à grande échelle de solutions et de pratiques innovantes adaptées aux territoires de faible densité, comme on l'observe dans plusieurs pays européens.**

Exemple tiré du benchmark – Un projet à grande échelle : le Baltic Deal

Territoires associés : Danemark, Lettonie, Lituanie, Pologne, Finlande, Suède
Partenaires du projet : 2 fédérations agricoles et 5 organisations de conseil agricoles, des associations de producteurs et autres structures et réseaux agricoles

Objectifs :

- *Renforcer les échanges et les transferts en matière de pratiques agricoles durables entre les conseillers agricoles des différentes régions et faire monter en compétences les agriculteurs ;*
- *Diffuser largement les résultats des expérimentations grâce à des projets pilotes et à un réseau de 117 fermes-tests qui sont ouvertes aux visiteurs (conseillers, agriculteurs ou autres) et qui sont en réseau les unes avec les autres. Ce réseau permet d'expérimenter « à grande échelle », avec une variété de conditions géographiques et climatiques et des cultures agricoles distinctes. Ainsi, 1 785 mesures et investissements ont été mis en œuvre dans les fermes expérimentales entre 2000 et 2015. Les expérimentations sont ensuite déployées avec l'aide des conseillers agricoles, après un travail d'adaptation aux conditions géographiques et climatiques des territoires.*

Exemple tiré du benchmark – Un projet à grande échelle : *Older people for older people (O4O)*

Le projet *Older people for older people* associe 5 communautés locales de territoires ruraux d'Ecosse (territoire leader), de Suède, de Finlande, du Groenland et d'Irlande du Nord. Il s'agit d'une expérimentation de 3 ans avec pour objectif le développement de nouvelles solutions d'aide et de services aux personnes âgées dans les territoires de faible densité.

Il repose sur 5 communautés locales dans lesquelles s'impliquent les personnes âgées elles-mêmes, sur la coopération d'équipes des régions partenaires (universités et laboratoires de recherche) et la présence sur les territoires de « **project managers** » (définis comme le « **credible outsider** », c'est-à-dire un acteur qui n'a pas d'intérêt propre au projet, mais qui dispose des compétences et d'une connaissance des acteurs locaux suffisantes pour être reconnu par ces derniers) qui animent la démarche sur le terrain et mobilisent les acteurs, coordonnent les expérimentations et font remonter les résultats dans une logique de recherche et de transfert des innovations entre territoires. La coopération à grande échelle entre 5 territoires permet d'expérimenter des solutions différentes en fonction des contextes sociaux et territoriaux spécifiques.

On peut également évoquer le programme Interreg portant sur la revitalisation des centres bourgs en milieu rural entre des régions françaises et allemandes.

Ces coopérations interterritoriales pourraient en retour **alimenter plus fortement la conception des politiques publiques nationales** sur ces sujets, avec l'organisation de moments forts annuels, en lien avec les acteurs des territoires concernés, mais aussi les associations d'élus et les parlementaires.

Conclusion stratégique sur le rôle du CGET

Cette étude montre que l'innovation dans les territoires de faible densité constitue un **véritable enjeu** pour le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, tant dans la perspective de **réduction des inégalités territoriales** (entendu au sens d'égalité des chances entre les citoyens quelle que soit leur appartenance territoriale, notamment au niveau de l'accès aux services et à l'emploi) que **d'invention et d'expérimentation de nouvelles formes d'innovation**, dans le domaine des services, de l'agriculture durable, des liens ville-campagne, de la préservation des ressources et de la transition énergétique, dans les méthodes de gouvernance, etc. Les territoires de faible densité²⁰, représentent 90% des intercommunalités françaises et regroupent 41% de la population²¹. De même **les enjeux de coopération entre ces territoires et d'autres territoires métropolitains ou transfrontaliers** sont forts.

Dans cette perspective, nous recommandons au CGET :

De soutenir des expérimentations à très grande échelle (agglomérant plusieurs projets ou territoires d'expérimentation à l'échelle de plusieurs régions françaises ou de plusieurs commissariats de massifs), pour inciter les territoires de faible densité à innover sur des **sujets en lien avec les problématiques particulières de ces territoires**, par exemple : l'agriculture durable, le maintien à domicile des personnes âgées dans des contextes de faible densité, l'innovation dans les services publics dans des contextes de faible densité, etc. **Le benchmark nous enseigne que ce genre de très grands projets sont largement pratiqués à l'étranger beaucoup plus qu'en France.** Ils permettent pourtant de mutualiser les moyens (plutôt que de les disperser sur plusieurs « petites » expérimentations), d'atteindre une masse critique en matière de bonnes pratiques remontant du terrain, de capitaliser de façon beaucoup plus efficace sur ces bonnes pratiques en les mettant en perspective en fonction de différents types de contextes territoriaux. Le CGET nous semble particulièrement bien placé pour mener ce type d'expérimentations à grande échelle. A l'inverse les projets ou expérimentations à l'échelle infrarégionale pourraient être repris et financés par les acteurs régionaux ou locaux, dans une logique de subsidiarité.

De repenser son mode d'intervention par « appels à projet », dans une logique d'égalité des chances entre les territoires. En effet, les territoires de faible densité, tels que ceux du panel étudié, disposent de **faibles capacités d'ingénierie**. Le service à offrir à ces territoires pourrait être celui d'un « accompagnement » du même type que celui de l'appel à projets *French Tech* : **pré-sélection d'idées à potentiel, accompagnement au montage et à la formalisation des projets, phase d'expérimentation, puis déploiement.**

Dans tous les cas, la modalité « appels à projets » devrait servir uniquement à **stimuler l'émergence de nouveaux projets et à mettre en lumière des initiatives particulièrement innovantes**, dans une logique d'essaimage, mais non à **financer de façon récurrente des projets** dont doivent se saisir les acteurs locaux, sur le modèle des grappes d'entreprises.

Par ailleurs, dans un esprit de « **discrimination positive** », le CGET pourrait avoir un rôle particulier, en partenariat avec les Régions, dans la « **détection** » **des territoires à faible densité qui sont le plus en retrait de ces dynamiques d'innovation.** Cela permettrait de les suivre et de les accompagner tout particulièrement, pour les aider à engager une dynamique d'émergence de projets innovants (logique des

²⁰ Selon la notion de « faible densité » telle que définie en page 10.

²¹ Cf. partie 2.2 – Cartographie des territoires de faible densité.

« catalyseurs »), les aider à importer des innovations d'ailleurs ou à s'engager dans une logique de coopération avec d'autres territoires.

En partenariat avec l'ARF, il conviendrait de **sensibiliser les Régions** à cette question cruciale pour la cohésion territoriale et le développement des territoires. Dans le cadre de l'Acte III de la décentralisation, les Régions vont en effet voir s'affirmer encore davantage **leur rôle de chef de file** sur ces questions, en bonne intelligence avec les territoires infrarégionaux. Dans cette perspective, il serait utile d'opérer une diffusion des bonnes pratiques en matière de politiques publiques de soutien à l'innovation dans les territoires de faible densité. De nombreux éléments ayant émergé dans le cadre de cette étude (études de cas, leviers, modèles, outils et recommandations) pourraient **tout de suite être valorisables en ce sens**.

Annexes

1. Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur contribution à cette étude.

Les membres du comité de pilotage

Drouet, Xavier, Directeur de projet Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation et Territoires, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Prouhèze, Nathalie, Chargée de mission Politiques rurales européennes, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Riccoboni, Pascale, Bureau du développement rural et des relations avec les collectivités, Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Barbier, Max, Chargé de mission, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Silberstein, Joëlle, Chargée de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Allali Puz, Hanane, Chargée de mission LEADER, MAAF

Lallement, Rémi, Chargé de mission, France Stratégie

Gibourdel, Nicole, Déléguée générale, Fédération des villes moyennes

Peltre, Gérard, Président de l'association internationale Ruralité Environnement Développement (R.E.D)

Pelletier, Maud, Chargée de mission Innovation et territoires, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Le Guyader, Sylviane, Chargée de mission études et centre de ressources, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Joseph, Pierre, chargé d'étude économie territoriale, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Bossuat, Hervé, Chargé de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Allai-Puz, Hanane, Chargée de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Vouette, Marie-Hélène, Chef de service, département de l'action régionale, MESR

Ducroq, Emmanuel, Adjoint au Chef du département de l'action régionale, MESR

Proquin, Michelle, Chargée de mission, MESR

Gesbert-Boulanger, Florence, MESR

Nicolai, Jean-Paul, Directeur du département finance et économie, France Stratégie

Ben Hassine, Haïtem, Chargé de mission, France Stratégie

Davet, Victor, Chargé de mission affaires sociales, Cabinet de la ministre du droit des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports (ancien Conseiller à l'Association des Régions de France)

Verdier, Bernard, Vice-président de l'Association des Départements de France

Bernard, Christophe, Secrétaire général de l'Association des Communautés de France

Crépin, Olivier, responsable développement économique, transports, mobilités, Association des Communautés de France

Les participants à l'atelier de travail sur les recommandations

Alix, Jean-Pierre, responsable du programme « Sciences et société en mutation », CNRS

Drouet, Xavier, Directeur de projet Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation et Territoires, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Duban, Fanny, Chargée de mission innovation, Conseil Régional du Limousin

Gueydon, Pierre, Directeur Adjoint à la Direction du Développement des Territoires, Conseil Régional PACA

Harel, Fabien, Directeur du Comité d'expansion 05

Lajudie, Benoit, Chargé de mission, France Stratégie

Laurent, Rémi, responsable du service « innovation et métier » à la chambre d'agriculture de Basse-Normandie.

Méjean, Philippe, ingénieur territorial, coordinateur du projet Biovallée

Peltre, Gérard, Président de l'association internationale Ruralité Environnement Développement (R.E.D)

Prouhèze, Nathalie, Chargée de mission Politiques rurales européennes, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Renaud, Jean-Yves, ancien Directeur Programmes Innovation, BPI France

Riccoboni, Pascale, Bureau du développement rural et des relations avec les collectivités, Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Ruffin, Michel, responsable du Pôle Ressources et valorisations à la Direction des stratégies territoriales du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Torre, André, Directeur de recherche à l'INRA

Les entretiens réalisés auprès d'experts et d'institutionnels

Allali Puz, Hanane, Chargée de mission LEADER, MAAF

Barbier, Max, Chargé de mission, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Briand, Michel, membre du Conseil nationale numérique

Bonnard, Marc, Président, Leader France

Callois, Jean-Marc, Directeur du département du Territoire, IRSTEA

Chauvin, Xavier, Chargé de mission, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

Cossu, Fabio, Chef d'équipe, European Network for Rural Development

Cote, Sébastien, Commissaire Général, Ruralitic

Cruzille, Cendrine, Sous-directrice Innovation et Partenariats, Conseil Régional Ile-de-France

Doriat, Jean-François, Directeur du Secteur Innovation, CR Lorraine

Dortes, Sophie, Chargée d'études, Fédération des villes moyennes

Duban, Fanny, Chargée de mission innovation, Conseil Régional du Limousin

Dubernet Ségolène, Directrice Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation

Duvoux, Bernard, Chargé de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Gaffiot, Frédéric, Directeur enseignement supérieur, recherche, innovation & formations sanitaires et sociales, CR Rhône-Alpes

Gaudoux, Coralie, Chargé de mission Fabrique à Initiatives, AVISE Mallard, Alexandre, Directeur, Centre de Sociologie de l'Innovation

Gibourdel, Nicole, Déléguée générale, Fédération des villes moyennes

Guédu, Philippe, Directeur du Développement des Territoires, Conseil Régional PACA

Guérin, Marc, Directeur Régional de la Recherche et de la Technologie de Lorraine

Gueydon, Pierre, Directeur Adjoint à la Direction du Développement des Territoires, Conseil Régional PACA

Jaquet-Monsarrat, Hélène, Chargée de mission CGET

Lajudie, Benoit, Chargé de mission, France Stratégie

Lallement, Rémi, Chargé de mission, France Stratégie

Laurent, Rémi, responsable du service « innovation et métier » à la chambre d'agriculture de Basse-Normandie

Leclair, Cécile, Directrice générale, AVISE

Manaquin, Julia, Consultante, RCT Territoires

Martayan, Stéphane, Directeur adjoint de l'économie régionale, de l'innovation et de l'enseignement supérieur, CR PACA

Matheron, Philippe, responsable du pôle Systèmes territoriaux et expert politiques métropolitaines, CGET

Molinier, Stéphane, Directeur Général Adjoint pour le développement économique et l'aménagement du territoire, CR Midi-Pyrénées

Prouhèze, Nathalie, Chargée de mission Politiques rurales européennes, CGET

Quignaux, Jean-Pierre, Chargé de mission, Association des Départements de France

Roussez, Vivien, Chef de bureau Observatoire des territoires, CGET

Silberstein, Joëlle, Chargée de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Torre, André, Directeur de recherche, INRA

Villemur, Pierre, Chef du service de l'innovation et du transfert de technologies, CR Bretagne

Ville, Caroline, Chargée de mission SRI, CR PACA

Vincent, Stéphane, Directeur de la 27^{ème} Région

Les personnes interrogées dans le cadre des études de cas

• Pôle transfrontalier du Pays de Montmédy

Andréoli, Jean-Victor, Chef de projet bâtiments, CDC Montmédy

Bocciarelli, Chef du service aménagement du territoire et développement territorial, CG Meuse

Bouchon, Jean-Charles, Chargé de mission aménagement du territoire, CG Meuse

Lecrique, Yves, Maire de Montmédy

Pascolini, Adrien, Directeur du pôle de compétences, CDC Montmédy

• Agripolis

Bodin, Jean-Pierre, Directeur de l'atelier technique, ENILIA-ENSMIC

Boizeau, Cédric, responsable du Service Développement Economique, CDC Aunis Sud

Gorioux, Jean, Président de la CDC Aunis Sud

Zobel, Sandrine, Chef du bureau de finances locales, Préfecture de Charente-Maritime

• Biovallée

Chupin, Anne-Sophie, Directrice de l'association Biovallée

Déré, Laurent, Président de l'association Biovallée

Jazeron, Jérôme, Chargé de mission Grands Projets Rhône-Alpes, CR Rhône-Alpes

Méjean, Philippe, Chef de projet Biovallée, Pays Diois

Serret, Jean, Président de la CDC Val de Drôme

• CERFAV

Garcia, Denis, Directeur, CERFAV

Queudot, Vincent, Directeur des Partenariats, Université de Lorraine

Rihm, Jean-Jacques, Chargé de mission, Pays Terres de Lorraine

• CIRTES-INORI

Barlier, Claude, Directeur Général du CIRTES

Michel, Marc, Directeur, INORI

Nicolas, Philippe, Chargé de mission, DIRECCTE Lorraine

Renaud, Jean-Yves, Directeur programmes Innovation à la retraite, BPI France

Vinay, Eric, Président, TSA Inox

Watissee, Henri, Consultant, RGCI

Mainard, Robert, Président, Amis des Universités de Lorraine

• SCIC Soli'vers

Hirlé, Roland, Président, Adapei du Bas-Rhin

Hoerter, Pierre, Directeur général, SCIC Soli'vers

Joly, Maxime, Chargé de projet, SCIC Soli'vers

Longin, Olivier, Directeur, Pays Bruche Mossig Piémont

Pinelli, Lionel, Directeur général adjoint, SCIC Soli'vers

• SCIC Bois Bocage Energie

Aubin, Thierry, Maire de Chanu

Delaunay, Gilles, Président, SCIC BBE

Mercier, Dominique, agriculteur

Nevoux, Laurent, Coordinateur, SCIC BBE

• PER Pays d'Auge

Baury, Jacqueline, Association APTA

Brunet, Florent, Chargé de mission aménagement du territoire, Pays d'Auge Expansion

Ferey, Fabienne, Présidente, CIPPA

Rodts, Béatrice, responsable Pays d'Auge, Chambre d'Agriculture 14

Sicurani, Diane, Chargée de mission, CIPPA

- **Mené, Autosuffisance énergétique**

Aigniel, Gilles, Parc Eolien Les Landes du Mené

Fablet, Michel, Maire du Gouray

Galmard, Alain, chef d'entreprise, Bernier Energies

Gaudicheau, Laurent, DGS, CC du Mené

Rault, Gilles, Parc Eolien Les Landes du Mené

Théry, Marc, ingénieur, CC du Mené

- **LETTI/TACTIQUES**

Filippi, Simon, médecin

Guille, Sandrine, Commissariat à l'Aménagement et Développement et à la protection du massif des Alpes

Harel, Fabien, Directeur, Comité d'Expansion 05

Saint Aman, Julien, Directeur, Pays Gapençais

Zecconi, Marc, médecin

- **LEADER Seine Aval**

Beurain, Cédric, maraîcher, Magasins « Les Producteurs des 4 Saisons »

Chancel, Françoise, Chargée de mission Diversification Marketing, Chambre d'Agriculture d'Ile-de-France

Loiseau, Pierre, Conseiller en ingénierie sociale, MSA 75

Sermage, Anne-Laure, Chargée de mission développement économique, CG Yvelines

Tyburce, Léo, Animateur LEADER, SAFER

- **Pilat Mobilité**

Gardet, Sandrine, Directrice, Parc Naturel Régional du Pilat

Vuillat, Caroline, Présidente, Association Pilattitude

- **Odyssée 2023**

Correia, Eric, Président, CA du Grand Guéret

Ponsard, Philippe, Directeur du GAL Pays de Guéret

Sartiaux, Christelle, Chef de projet Domotique, CG Creuse

- **Serei No Nengone**

Meyer, Fabrice, Consultant

Wadrawane, Jacques, DGEOM

Waikedre, Jean, gérant, Serei No Nengone

2. Sources du benchmark

Site de l'ENRD : <http://enrd.ec.europa.eu/>

Kalmar, Suède :

- *A combination of agricultural and cultural activities: the Kalmar county in Sweden, ENRD*
- http://enrd.ec.europa.eu/policy-in-action/improving-implementation/agriculture-and-rural-economy/fr/twg2-case-study-projects_fr.cfm

Baltic Deal :

- http://enrd.ec.europa.eu/themes/innovation-and-ict/innovation/fr/baltic-deal_fr.cfm
- <http://www.balticdeal.eu/>
- *Baltic Deal, Final report Baltic Deal*

Older people for older people, Finlande :

- <http://www.o4os.eu/>
- *Final Report (2010) :*
http://www.o4os.eu/userfiles/file/_General_Documents/O4O%20final%20report%201.pdf

Institut Ruralia, Finlande :

- *Revue Rurale de l'UE, Transfert de connaissances et innovation, N°16, Été 2013*
- http://www.helsinki.fi/ruralia/index_eng.htm
- http://enrd.ec.europa.eu/themes/innovation-and-ict/innovation/fr/ruralia-institute_fr.cfm
- *Progress snapshot 2007-2012, mesure 121, Juin 2013, ENRD*
- *Progress snapshot 2007-2012, mesure 131, Juin 2013, ENRD*
- *Progress snapshot 2007-2012, mesure 311, Juin 2013, ENRD*

Régions apprenantes, Autriche :

- *Learning Regions, A measure of the EU Rural Development Programme 2007–2013*
- *Fonds européen agricole pour le développement rural : Exemples de liens avec d'autres Fonds de l'UE dans le cadre de projets, ENRD*
- *Sweden, Structural Fund Partnerships, OECD, 2009*

Entrepreneuriat vert, Suède :

- *Le fonds européen agricole pour le développement rural : Exemples d'appui à des projets en faveur des jeunes agriculteurs et des jeunes vivant dans les zones rurales d'Europe, ENRD :*
http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/enrd_assets/pdf/EAFRD-project-brochure/EAFRD_youngfarmer_fr.pdf

Contrats agro-environnementaux, Allemagne :

- *Revue rurale de l'UE, Mettre à profit la politique de développement rural pour fournir des services environnementaux, N°15 Printemps 2013, ENRD*

Médiateurs de l'innovation, Belgique :

- *Revue Rurale de l'UE, Transfert de connaissances et innovation, N°16, Eté 2013, ENRD*

Italie : instruments d'ingénierie financière :

- *Revue rurale de l'UE, N°13 Automne 2012 : Les instruments financiers du développement rural : de nouvelles possibilités pour faire face à la crise économique, ENRD*

3. Méthodologie de la cartographie et de la typologie des territoires à faible densité

Afin de définir et cartographier les territoires de faible densité, un **indice de capacité théorique d'innovation des territoires** a été construit. Il a permis de mettre en évidence la capacité théorique d'innovation des territoires français selon les indicateurs habituels proposés dans la littérature (OCDE par exemple).

Cette méthode a été proposée et mise en œuvre par Magali Talandier, chercheur au laboratoire Pacte.

Choix des variables

Le choix des variables s'est fait en fonction des *drivers* classiques de l'innovation (OCDE, 1999), à savoir :

- 1 – classe créative, concentration des talents
- 2 – recherche et développement
- 3 – réseaux et communication
- 4 – taille du marché de la demande
- 5 – accès à un réseau de compétences et partenaires
- 6 – accès au financement et au foncier à vocation économique

Pour chacun de ces thèmes, en fonction des bases de données disponibles à une échelle communale pour le territoire national (DOM compris), les variables suivantes ont été retenues :

THEME	VARIABLES	ANNEE	SOURCES	
Classe créative / concentration des talents	Nombre de personnes non scolarisées de 15 ans ou plus titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur long	2010	Insee	RGP
	Nombre d'emplois de cadres	2010	Insee	RGP
	Nombre d'emplois de cadres des fonctions métropolitaines	2010	Insee	RGP
	Nombre de personnes nées dans un autre département	2010	Insee	RGP
Recherche	Nombre d'UFR	2012	Insee	BPE2012
	Nombre d'emplois dans la fonction de conception et recherche	2010	Insee	RGP
Réseaux et communication	Nombre de technologies haut débit différentes présentes en moyenne dans les communes de l'EPCI	2008	ORTEL	(TACTIS/DATE)
	Nombre de mouvements enregistrés dans les aéroports (passagers, fret, poste)	2009	MEDDE-DGAC	

	Nombre de gares équipées pour recevoir les TGV	2012	Insee	BPE2012
Taille du marché de la demande	Nombre d'habitants	2010	Insee	RGP
	Montant des revenus déclarés aux impôts par les ménages	2010	Insee	DGI
	Nombre de cadres de 25-40 ans dans la population	2010	Insee	RGP
Accès à un réseau de compétences et partenaires	Nombre d'emplois total dans les fonctions métropolitaines	2010	Insee	RGP
	Nombre d'emplois total	2010	Insee	RGP
Accès au financement et au foncier à vocation économique	Nombre de banques	2012	Insee	BPE2012
	Surface de bureaux autorisée en permis de construire (en m ²)	2009-2012	MEDDE-SoeS	Sitadel
	Total des surfaces dédiées à l'activité économique autorisées en permis de construire en m ²	2009-2012	MEDDE-SoeS	Sitadel

Sigles de la base de données

- BPE2012 : Base permanente des équipements 2012
- RGP : Recensement Général de la Population
- ORTEL: Observatoire des Réseaux de Télécommunications (propriété des sociétés TACTIS/IDATE).
- DGI : Direction Générale des Impôts
- MEDDE-SoeS : Service Observations et Statistiques du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
- SITADEL : « Système d'Information et de Traitement Automatisé des Données Élémentaires sur les Logements et les locaux ». Cette base de données recense l'ensemble des opérations de construction à usage d'habitation (logement) et à usage non résidentiel (locaux) soumises à la procédure d'instruction du permis de construire

Cartographie - Quelques définitions

- Gare : Gare desservie par des trains à grande vitesse
- Les fonctions métropolitaines (INSEE) : La définition de ce concept s'appuie à la fois sur la qualification de l'emploi, défini à partir de la catégorie sociale, et de la localisation plus spécifique des fonctions dans les aires urbaines

- Parmi les 15 fonctions, 5 sont plus spécifiquement présentes dans les grandes aires urbaines : conception-recherche, prestations intellectuelles, commerce inter-entreprises, gestion, culture-loisirs. Elles forment les fonctions dites métropolitaines
- Les cadres des fonctions métropolitaines (INSEE) : Le concept de "cadres des fonctions métropolitaines" vise à offrir une notion proche d'emplois "stratégiques", en assurant la cohérence avec les fonctions. Il s'agit des emplois des fonctions métropolitaines dont la catégorie sociale correspondant aux cadres (CS='3') et celle des chefs d'entreprises de 10 salariés et plus (CS='23')

Choix du zonage retenu et typologie des territoires

Le périmètre retenu est celui des EPCI au 01/01/2014. Ce maillage est une échelle relativement fine, puisqu'on compte plus de 2 000 intercommunalités de ce type en France. C'est pour le caractère institutionnel et politique des EPCI que ce zonage a été choisi dans le cadre de cette étude, afin de mieux cibler les territoires d'action pour la partie qualitative et les études de cas.

Chaque EPCI a ensuite été qualifié de pôle urbain, périurbain ou rural selon la répartition de la population communale dans les catégories du zonage en aire urbaine de l'Insee. Par exemple, si une majorité de la population de l'EPCI réside dans ce que l'Insee appelle un petit pôle urbain, alors l'EPCI est caractéristique d'un petit pôle urbain.

L'Insee distingue 9 types de communes :

- 111 : Commune appartenant à un grand pôle >10 000 emplois
- 112 : Commune appartenant à la couronne d'un grand pôle
- 120 : Commune multipolarisée des grandes aires urbaines
- 211 : Commune appartenant à un moyen pôle (5 à 10 000 emplois)
- 212 : Commune appartenant à la couronne d'un moyen pôle
- 221 : Commune appartenant à un petit pôle (de 1 500 à 5 000 emplois)
- 222 : Commune appartenant à la couronne d'un petit pôle
- 300 : Autre commune multipolarisée
- 400 : Commune isolée hors influence des pôles

Nous avons classé les types 111, 211 et 221 en pôles urbains ; les types 112, 120, 212, 222 en périurbain ; les types 300 et 400 en rural, pour plus de lisibilité.

Construction de l'indice

L'indice est construit à partir de la méthode de *ranking* (ou classement des rangs), comme suit :

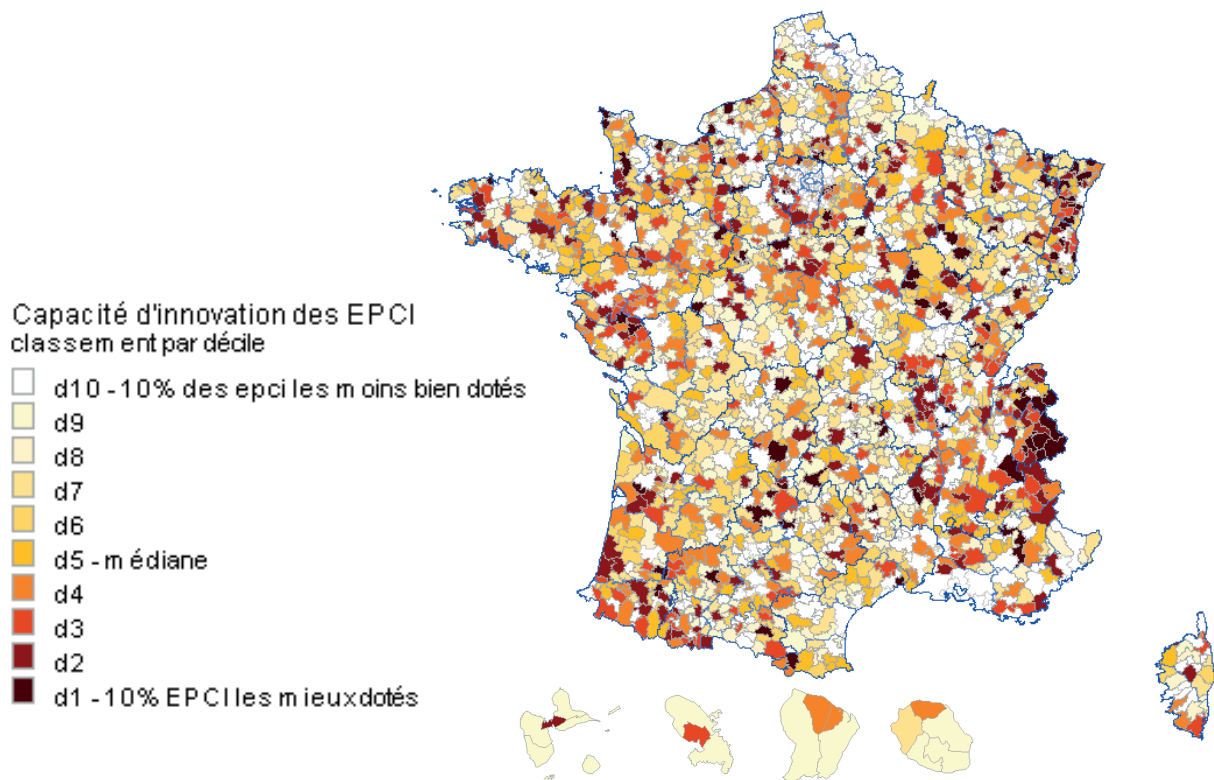
- 1 – on calcule le rang de chaque EPCI pour chacune des variables
- 2 – on calcule la moyenne des rangs pour chacun des six thèmes
- 3 – l'indice de capacité d'innovation correspond au rang de la moyenne des six rangs précédents

Deux indices ont été calculés avec cette même méthode :

- Un indice de capacité d'innovation absolue basé sur le classement de chaque variable en volume (ex. nb de cadres des fonctions métropolitaines)
- Un indice de capacité d'innovation relative basé sur le classement de chaque variable en volume par habitant (ex. nb de cadres des fonctions métropolitaines / hab.)

Carte des territoires selon leur capacité d'innovation « théorique » relative par habitant

Pour compléter la typologie des territoires de faible densité, une approche de la capacité théorique relative au nombre d'habitants a été faite. Elle permet de repérer au sein d'espaces de faible densité, ceux qui se distinguent par une capacité certes faible en valeur absolue, mais importante ramenée au nombre d'habitants.



Source : calculs et réalisation Magali Talandier, d'après Insee, DGI, MEDDE, Ortel

4. Méthodologie des cartes mentales

Claire Planchat – Socio-géographe – UMR Metafort Clermont-Ferrand – Agence Vous Etes D'Ici – juin 2014

• Les cartes mentales comme grille de lecture du projet

L'utilisation des cartes vise la mise en évidence des représentations des systèmes d'acteurs à des étapes clés de réalisation des projets innovants étudiés en territoires à faible densité.

De quoi parle-t-on ?

Les cartes mentales sont issues de méthodologies utilisées en psychanalyse (appelées Mind Mapping en anglais, ou cartes heuristiques) et en géographie pour aider un individu à « dessiner » son vécu, ses perceptions, ses images idéelles d'un sujet, d'un espace, d'un projet, etc. Chaque acteur vit, mais aussi perçoit, comprend et a la connaissance d'un projet à sa manière.

Comment a été mobilisé cet outil ?

Une carte mentale peut être considérée comme un outil flexible et complémentaire aux outils plus classiques d'entretiens. La carte donne ainsi une image « à voir » des réponses aux questions.

Dans le cas de cette étude, cet outil a été joint à la grille d'entretien des porteurs de projets, acteurs politiques, financeurs, experts des 15 études de cas.

Les interviewés de 9 des 15 études de cas ont dessiné la cartographie de l'historique du projet sur une feuille A3 selon le modèle de la figure 1 à partir de la question suivante :

*« Accepteriez-vous de m'expliquer et d'inscrire sur cette page les grandes étapes du projet ?
(le déroulé, les jalons clés, les grandes ruptures et moments difficiles, le stade du projet aujourd'hui, ...)».*

A partir de petites étiquettes autocollantes, les acteurs devaient positionner sur leur dessin les étiquettes correspondant aux personnes qui ont joué, selon eux, un rôle important dans le développement du projet et à chaque stade de son développement (en précisant s'ils ont joué un rôle pour le bon développement du projet ou ont constitué un obstacle). Le positionnement permettait d'affiner à l'oral les rôles joués par les 6 types d'acteurs représentés par les étiquettes : les porteurs / initiateurs du projet ; les financeurs ; les experts / l'ingénierie apportant un soutien méthodologique (tels que la Chambre d'Agriculture, la CCI) ; le soutien politique (élus / décideurs) ; les parties prenantes et partenaires du projet ; les bénéficiaires et/ou utilisateurs des produits ou services apportés par le projet.

1 supports des cartes mentales et des étiquettes d'acteurs

Nom :	Nom (du projet / association) :	Adresse (adresse postale) :	Catégorie de l'acteur :
Organisation :		<input type="checkbox"/> Porteurs / initiateurs du projet <input type="checkbox"/> Financeurs <input type="checkbox"/> Experts / ingénierie <input type="checkbox"/> Décideurs politiques <input type="checkbox"/> Bénéficiaires / utilisateurs <input type="checkbox"/> Partenaires	Classe de l'acteur :
			Titre :

A large empty rectangular box is provided for drawing, with an arrow pointing from the actor stickers to it. The box has a header section with fields for 'Nom', 'Nom (du projet / association)', 'Adresse (adresse postale)', and 'Classe de l'acteur'. Below the header, there are six checkboxes corresponding to the actor roles: 'Porteurs / initiateurs du projet', 'Financeurs', 'Experts / ingénierie', 'Décideurs politiques', 'Bénéficiaires / utilisateurs', and 'Partenaires'. The box also has a 'Titre' field. At the bottom of the box, there are three small labels: 'Au commencement', 'Aujourd'hui', and 'Demain'.

Les porteurs ou animateurs du projet étaient les plus à même de réaliser cet exercice en termes de connaissances historiques et de gouvernance du projet. Dans le cas où ce n'était pas le porteur, l'intervé pouvait tout de même apporter ses connaissances soit des grandes étapes du projet, soit de l'histoire de son implication dans le projet, ou des éléments d'explication du projet.

Les limites de cet outil

Un des principaux freins à l'utilisation de cet outil, est son interprétation. Pouvoir définir le sens réel de la signification des éléments représentés nécessite d'avoir une connaissance plus globale du projet. Chaque carte produite analysée en lien avec la fiche de synthèse du projet, mutualisant l'ensemble des informations recueillies par la carte et par un entretien classique.

Quels types de résultats obtient-on ?

S'il est facile de déplorer que les qualités de dessin des acteurs interrogés soient inégales, réaliser une carte mentale sur le dispositif de construction du projet demande aux acteurs de disposer dans leur mémoire, non seulement des images ou des connaissances des étapes clés, mais aussi d'une véritable représentation globale de ce qui est projet ou **processus**. Les personnes interrogées ont fait preuve d'une grande liberté pour réaliser ces cartes, tout en maintenant un effort de synthèse et d'explicitation par formes et structures (variées) d'organigrammes. Ceci revient à concevoir la carte comme une véritable structure de la perception et de la conception du projet.

Les représentations, comme le souligne Depeau²², sont donc une sorte de « grille de lecture » d'une réalité que formalise le projet de l'étude de cas et son environnement.

• Les processus moteurs des projets

Un premier résultat concerne les formes des dessins. Ils offrent une lecture sur deux types de processus moteurs du projet :

- La présence récurrente d'individus clés
- Les formes d'émergence et de développement des projets

La présence récurrente d'individus clés

A la lecture des cartes mentales produites par les acteurs de sept projets différents, deux principaux groupes d'acteurs apparaissent de manière récurrente dans les projets d'innovation. La conjonction de ces deux groupes d'acteurs semble déterminante pour l'enclenchement de la dynamique d'innovation. De plus, les types d'acteurs de chaque groupe n'ont pas la même échelle de territoire, ni la même structure ou organisation d'appartenance.

*Le premier groupe rassemble les **bénéficiaire(s)** et les **porteurs du projet**, qui ont pour objectifs communs d'identifier et de consolider les idées à l'origine du projet, et de mobiliser les réseaux d'acteurs et de partenaires qui aideront au portage du projet. Ce premier groupe ne dispose pas toujours des moyens techniques et de compétences nécessaires au lancement du projet.*

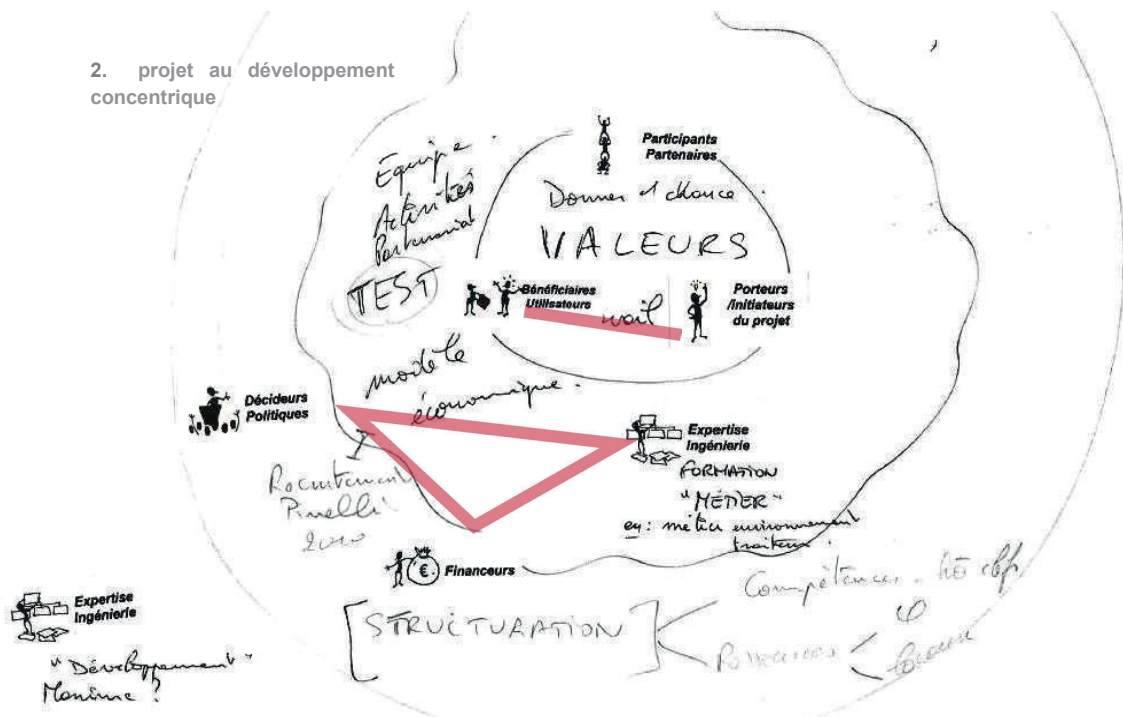
*Il doit donc être complété d'un second groupe, qui rassemble les **décideurs politiques**, les **experts** et les **spécialistes de l'ingénierie** et les **financeurs**, dont le rôle est déterminant pour le lancement opérationnel et le développement du projet.*

²² Sandrine Depeau, « De la représentation sociale à la cognition spatiale et environnementale : La notion de "représentation" en psychologie sociale et environnementale », *Éso*, Travaux et documents, 25, 8, 2006

Les formes d'émergence et de développement des projets

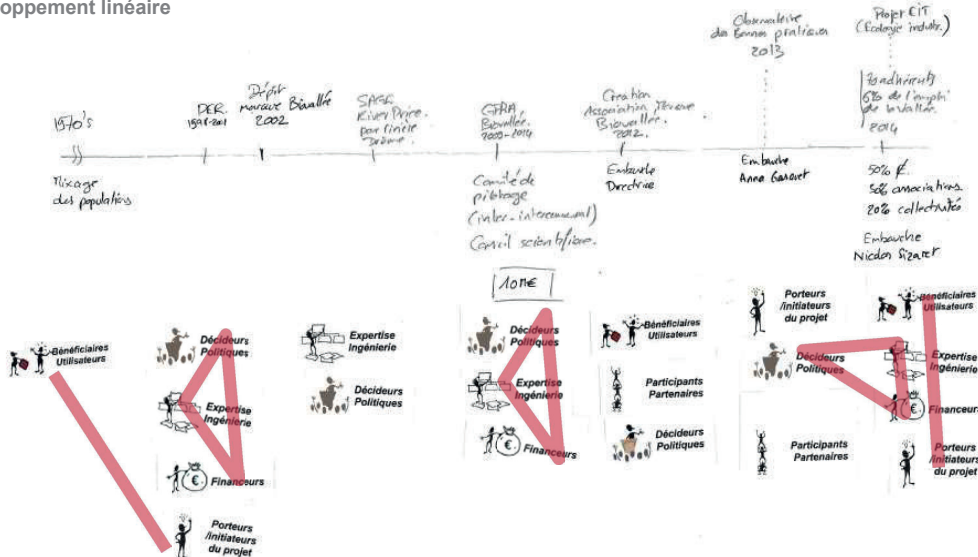
Quelle que soit la représentation mentale que les acteurs se font du développement de leur projet (développement « concentrique », « linéaire », « en entonnoir »), ces deux groupes d'acteurs apparaissent toujours indissociablement liés et complémentaires. Leur association est une condition nécessaire à l'émergence et au développement des projets.

1) Dans le cas d'un projet **au développement concentrique** (fig. 2), les porteurs sont représentés comme des acteurs centraux (souvent porteurs de valeurs), autour desquels vient s'agglomérer le deuxième groupe pour permettre le développement du projet



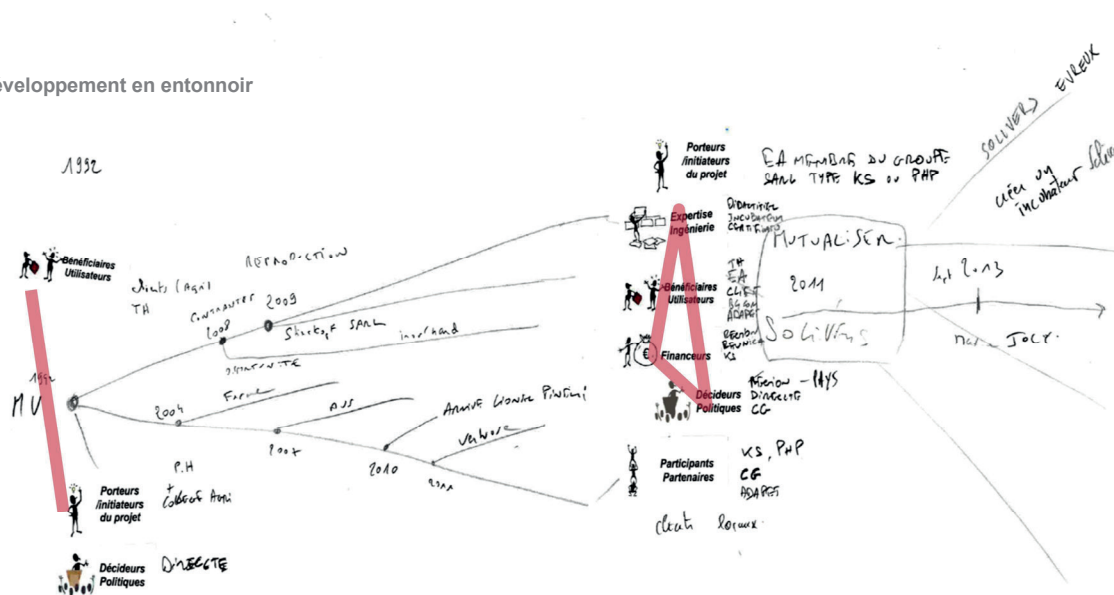
2) Dans le cas d'un projet **au développement linéaire** (fig. 3), le projet est représenté par étapes et pour chaque étape les deux groupes d'acteurs sont présents.

3. Développement linéaire



3) Dans le cas d'un projet **au développement en entonnoir** (fig. 4), le projet part d'un point, dans lequel est généralement présenté le premier groupe, pour s'élargir de plus en plus et gagner en ampleur par les apports du deuxième groupe.

4. Développement en entonnoir



- **Corrélation avec les 10 leviers de l'innovation**

Les interviewés ont chacun leur représentation du projet, de son importance, de son impact sur le territoire. D'où la pluralité de représentations qui ont pu être recueillies (21 cartes produites en tout). Les cartes mentales produites, dans le cadre de cette étude, comportent des informations de qualité, mais surtout originales du fait de leur possible corrélation avec les 10 leviers de l'innovation.

Une pluralité de modes de gouvernance et de stratégies

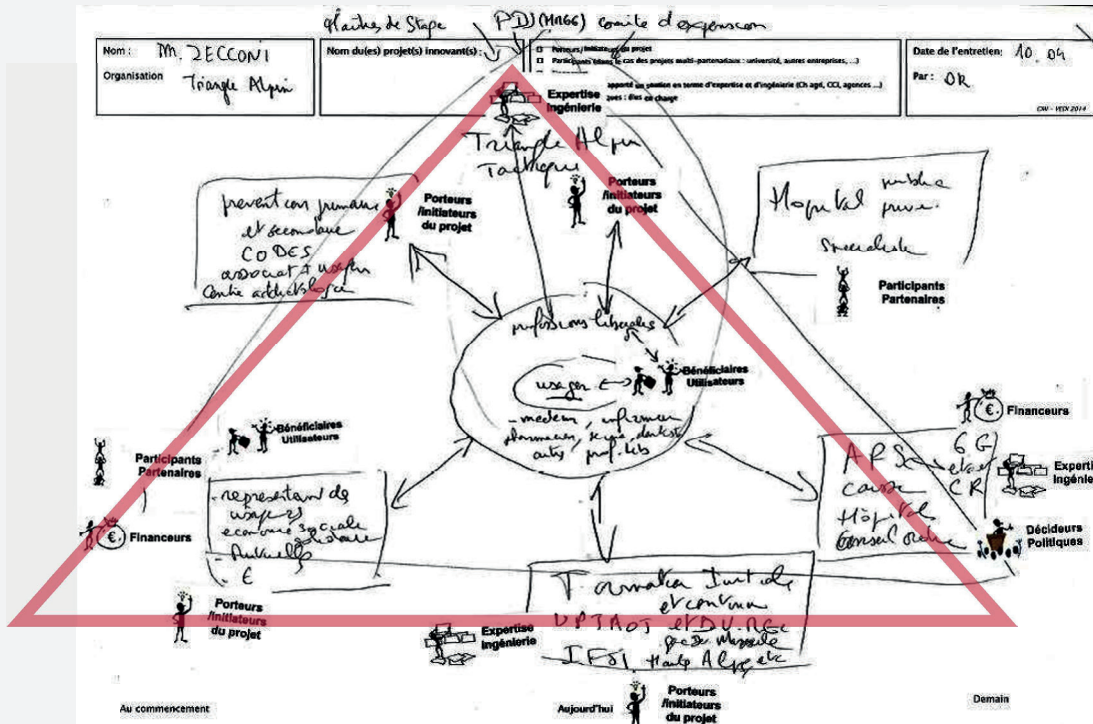
Le concept de gouvernance se rattache à l'objectif de pouvoir prendre des décisions efficaces au sein d'une organisation (ici les projets) ancrée dans des systèmes politiques, financiers, humains, etc. Aussi pour que le projet se réalise, il semble intéressant d'observer les modes de gouvernance en termes de répartition des rôles des acteurs, de processus de mise en œuvre, d'animation, décisionnel etc. Si les cartes illustrent différents projets, on peut observer des modes spécifiques qui s'expriment dans la durée comme dans la coordination de l'action collective (actions fédératrices, échanges, outils de partage).

Cette action collective a pu être en partie représentée car la plupart des interviewés ont su positionner les étiquettes d'acteurs sur le schéma de l'historique du projet. Certains enquêtés n'ont pas pu positionner les étiquettes soit par manque de temps, soit par la méconnaissance des acteurs du projet de leur rôle et de leur organisation autour du projet. Pour autant, rarement les interviewés ont sous-estimé l'enjeu de l'action collective nécessaire au projet.

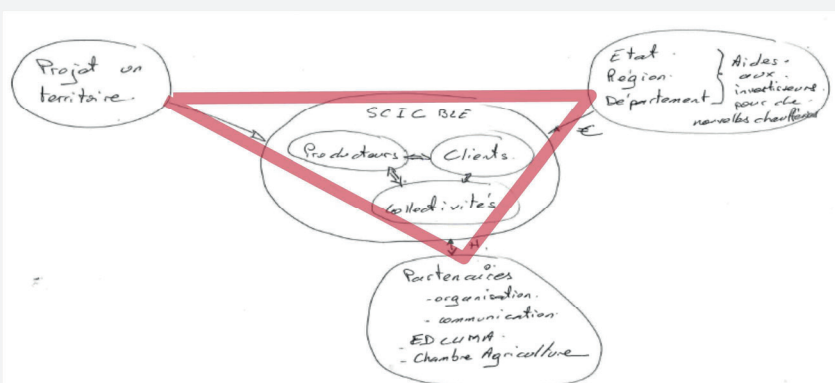
Les détails inscrits dans les dessins (formes des flèches, récurrence des mots, étiquettes d'acteurs mis en présence) nous révèlent deux principaux modes de gouvernance en lien avec les leviers de l'innovation :

1. **Une organisation fédératrice** (levier n°3) **et un mode de gouvernance partagée** (levier n°9) : ce premier mode est illustré sur les cartes par des schémas de projet au développement concentrique, avec un renfort du groupe des trois individus clés et des flèches à double sens et convergentes.

La carte mentale du porteur de projet **LETTI / TACTIQUES** montre comment les différents acteurs se sont organisés autour d'un objectif commun défini par l'utilisateur (le patient), au centre. L'organisation de ces différents acteurs, qui apportent chacun une contribution au projet et qui y trouvent un intérêt (flèches à double sens), permet l'émergence du projet en son entier symbolisé par le triangle englobant. Ce triangle est d'ailleurs renforcé par le groupe d'individus clés (décideurs – experts – financeurs).



La carte mentale d'un élu du projet **SCIC Bois Bocage Energie** montre en quoi la SCIC permet une gouvernance selon une organisation fédératrice (doubles flèches) entre différents niveaux d'acteurs : des producteurs (agriculteurs et gestionnaires de haies bocagères), des clients acheteurs de bois et les collectivités.



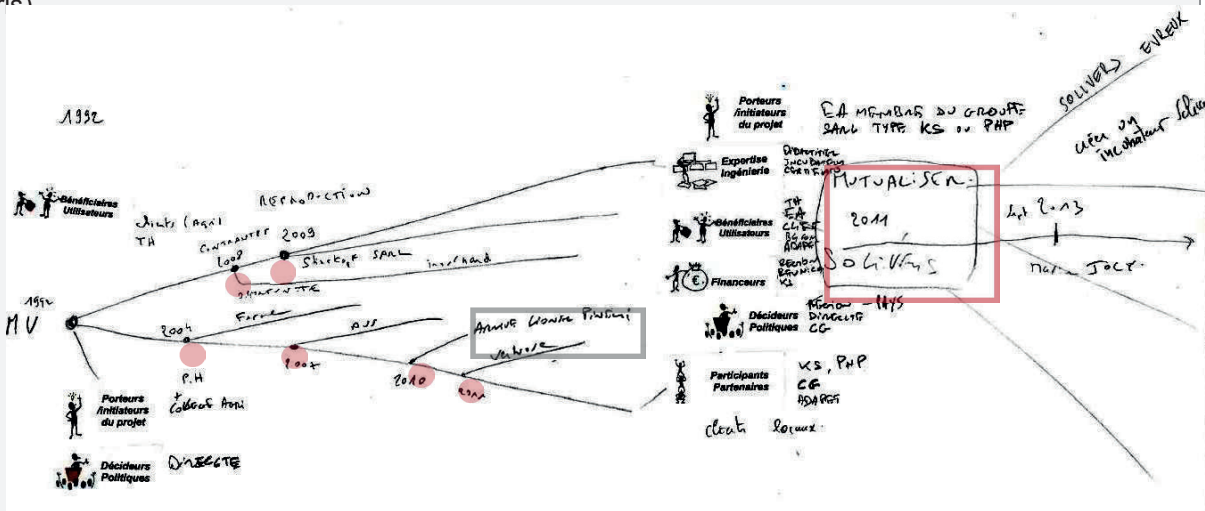
La forme juridique « SCIC » prend forme dans le dessin de cette carte comme une structure permettant de concilier des intérêts privés et publics. Le SCIC est également au centre d'un schéma en développement concentrique, avec comme soutien, le renforcement du groupe d'individus clés financeurs, les partenaires qui apportent une certaine expertise via la CUMA et la Chambre d'Agriculture et les décideurs, via le projet de territoire.

2. une gouvernance « en cascade » : les groupes d'individus clés vont échanger avec d'autres acteurs pour maintenir un capital social en équilibre ou le renouveler (levier n°1), pour des retours d'expériences et des échanges avec des acteurs confrontés à des enjeux

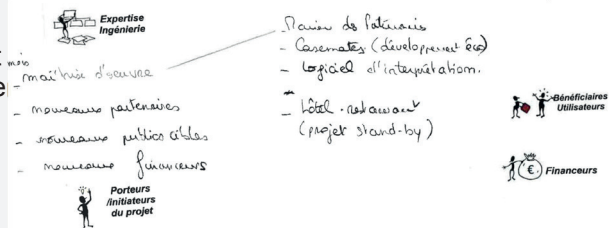
communs (levier n°7). On observe ce que nous appelons des « cascades d'acteurs » qui s'inscrivent dans la durée du projet. Ce principe est visible sur les schémas au développement en entonnoir et linéaire. Ils mettent en présence des étiquettes d'acteurs dont les réseaux d'acteurs s'élargissent au fur et à mesure des étapes ou se renouvellent à chaque nouvelle étape du projet. Cet élargissement se fait soit par l'intégration d'acteurs externes (partenaires, financeurs, bénéficiaires,...) soit en interne, via de nouvelles embauches par exemple (levier n°4 - capacité de développer en interne les compétences).

La carte mentale du porteur de projet de **Soli'vers** montre à la fois :

- l'importance du capital social fort, avec le projet de SCIC (encadré rouge), dispositif clé de la réussite de ce projet, qui a essentiellement reposé sur la confiance entre des acteurs qui se connaissaient et étaient volontaires pour mutualiser des moyens.
- et l'intérêt de renouveler ce capital social par l'arrivée de nouvelles personnes qui apportent de nouvelles idées et compétences. La carte montre comment le porteur de projet a mobilisé d'autres partenaires pour créer de nouveaux projets (points marqués en rouge illustrant la cascade). L'arrivée d'une personne extérieure au territoire avec des compétences spécifiques (gestion d'entreprises de restauration) est signalée comme particulièrement importante au développement du projet (encadré gris)



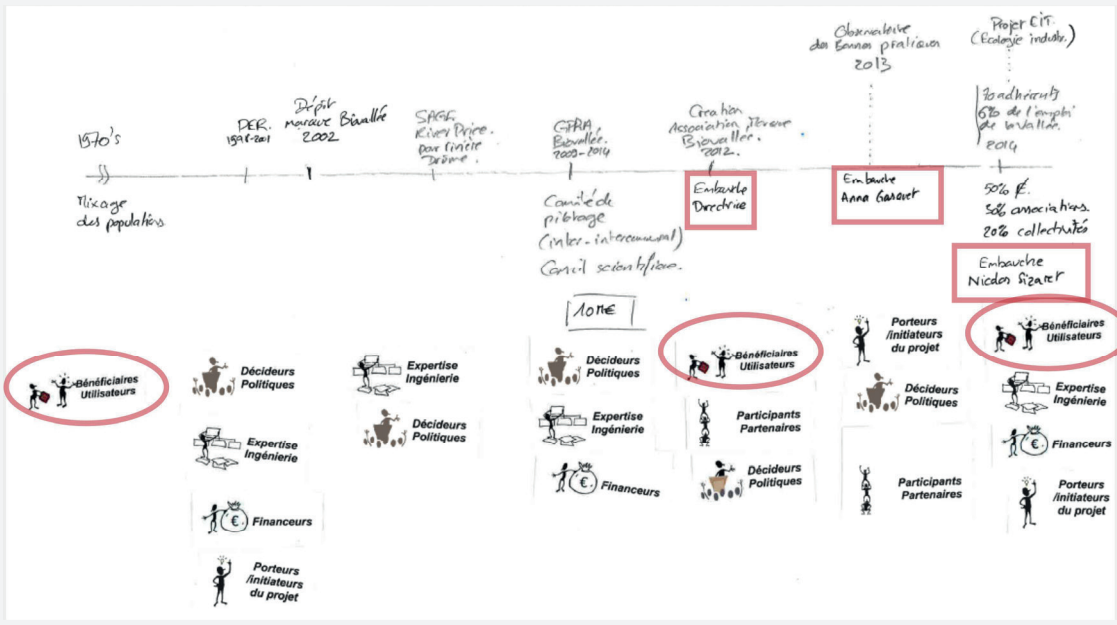
L'extrait de la carte mentale du porteur de projet du **Pôle Transfrontalier de Montmédy** montre bien l'intérêt renouvellement des partenaires au milieu du projet concernant des métiers cibles et des financeurs dans le but de renforcer le projet.



La carte mentale du porteur du projet **Biovallée** montre à la fois :

- L'importance de l'inscription dans la longueur du projet, par l'initiative des porteurs de projet (les EPCI de la Biovallée) de subventionner les stages de fin d'étude réalisés sur le territoire, permet d'attirer dans un premier temps, puis d'installer des jeunes porteurs d'idées sur le territoire, une partie d'entre eux restant sur place (succession de cercles rouges).

- la montée en compétence en interne de la structure Biovallée par des embauches successives (carrés rouges) et le renforcement des réseaux externes.



Des étapes clés du développement du projet

Certaines cartes montrent que les projets, dans leur historique, passent non seulement par des individus clés, mais aussi par des phases clés :

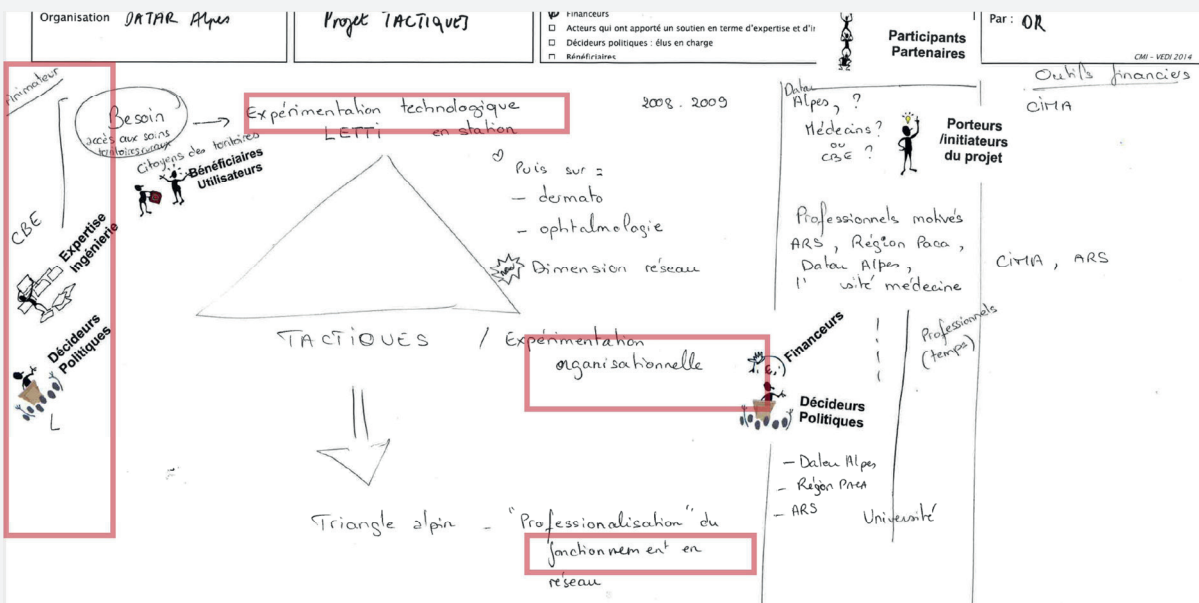
- La première phase est celle de la « **formulation** du projet » dans laquelle, soit en interne, soit par une expertise externe, vont être définis des **besoins** pour répondre à des bénéficiaires, ou des « **valeurs** » à partager pour fédérer les acteurs autour du projet (carte du projet Soli'vers). En lien avec le levier n°2, cette étape est bien identifiée sur certains projets pour révéler un potentiel venant soit des ressources du territoire, soit des réseaux d'acteurs à consolider et partageant des idées communes. Le couple d'individus clés, bénéficiaires - porteurs de projet, est souvent présent à cette étape initiale.
- Une deuxième phase peut faire référence en partie au levier n°8 en termes d'**expérimentation** et de droit à l'erreur : les mots « expérimentation », « expérience » et « **test** » sont clairement inscrits par les interviewés. Cette phase est mise en place soit pour répondre à des besoins, soit pour inscrire des valeurs que le projet va pouvoir développer. Dans cette étape, un rôle fort est donné aux partenaires et à l'ingénierie.
- Une troisième phase, celle de la « **consolidation** » du projet, illustre la capacité des acteurs à renouveler l'expérience et à l'inscrire tout autant dans le territoire - dans les réseaux locaux mais également nationaux (leviers n°5 et 6) -, que dans la durée (levier n°3). Elle est également appelée phase de « **structuration** » pendant laquelle les organisations, les financements et les partenaires sont structurés, c'est-à-dire connaissent leurs position et leur rôle dans le système du projet. C'est également au cours de cette phase que les utilisateurs peuvent plus « solidement » bénéficier du projet et le porteur de projet attirer de nouveaux bénéficiaires.
- Deux phases spécifiques sont identifiables sur certains projets. Il s'agit tout d'abord de « **l'animation** ». En référence au levier 2, les interviewés ont inscrit le mot « animation » dans le processus du déroulement du projet comme un élément important, soit pour l'ingénierie que nécessite la mise en œuvre technique et financière du projet, soit pour que

l'animateur fasse vivre la démarche au quotidien en mettant les réseaux d'acteurs en contact. Pour certains cas d'étude, l'animation va s'appuyer sur de la **communication** via et sur le projet (Lever n°10). Une seule carte cite une autre phase importante. Il s'agit de « **l'évaluation du projet** » qui vise, au cours de l'étape d'expérimentation, à vérifier l'efficacité technique et l'acceptabilité par les acteurs du projet. Lors de l'étape de consolidation, l'évaluation permet de mesurer la « **reconnaissance territoriale** » du projet.

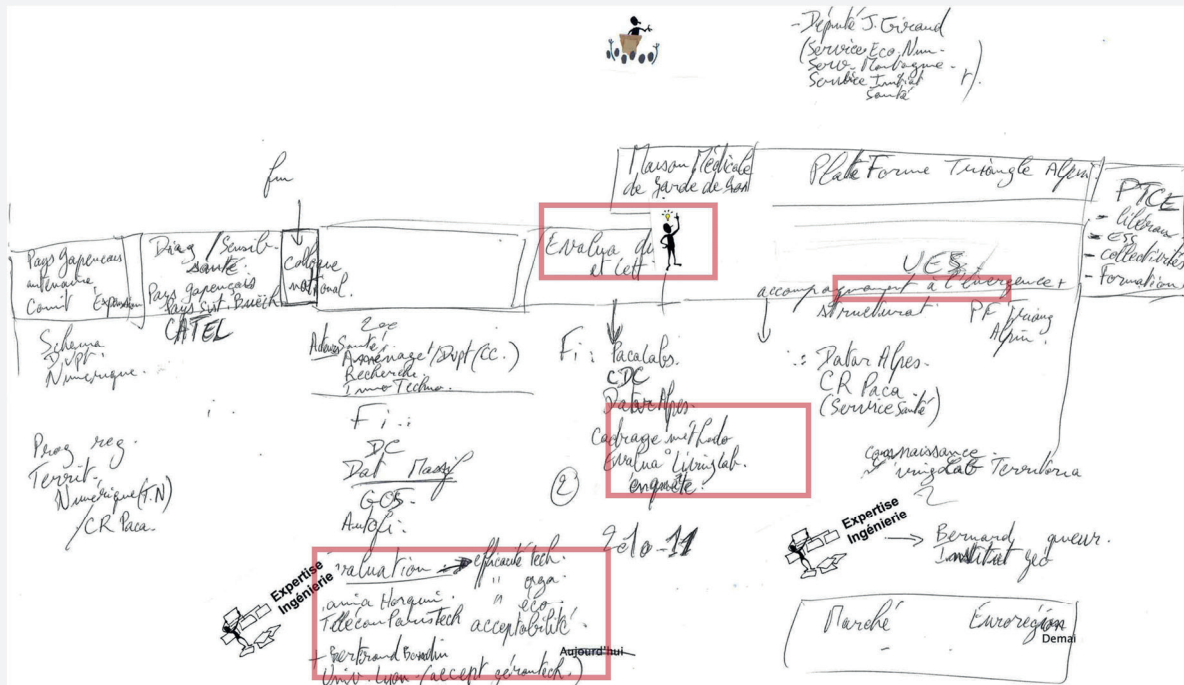
L'ensemble de ces phases ne sont pas récurrentes à toutes les cartes mentales. Cependant, certains projets présentent des successions similaires de phases bien que les catégories d'acteurs présents à chacune de ces phases soient différenciées.

Deux cartes mentales produites pour le projet **LETTI / TACTIQUES** illustrent de manière complémentaire les étapes clés des projets. Cette complémentarité porte sur la différence d'échelle d'action et de rôle des acteurs, c'est-à-dire de leur place dans le projet.

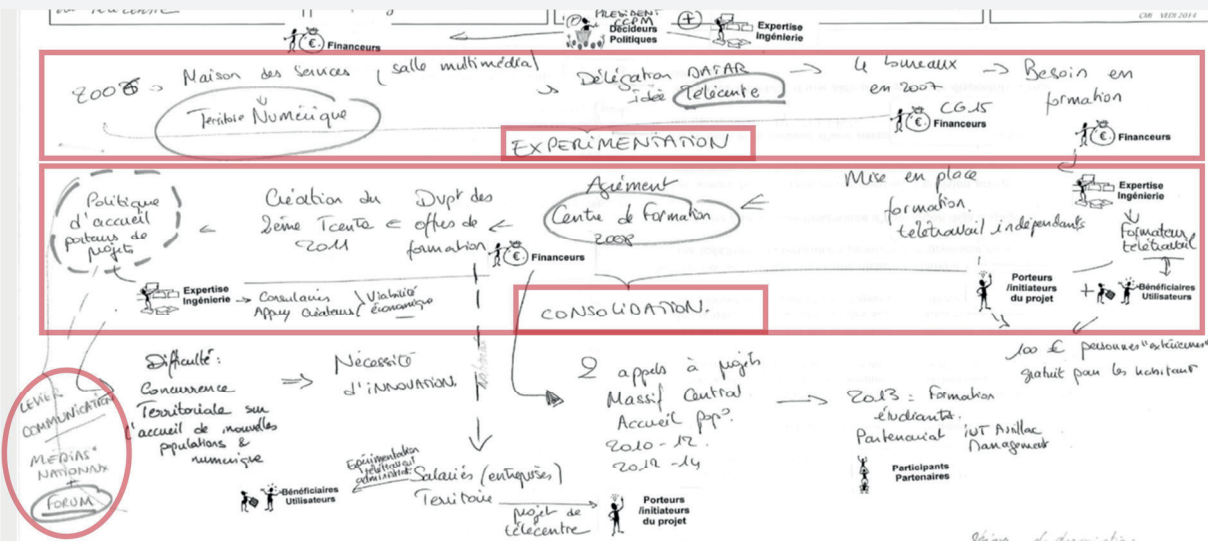
La représentation des étapes du projet du point de vue de la CGET Alpes porte sur la mise en évidence des besoins, ici l'accès au soin, suivie de deux phases d'expérimentation. Une première expérimentation technologique (projet LETTI) puis une expérimentation organisationnelle avec un système d'acteurs organisé, voire « professionnalisé » selon une gouvernance partagée (« fonctionnement en réseaux »). L'animation sur cette carte semble alors jouer un rôle transversal.



Une autre représentation du même projet, réalisée par le Comité d'Expansion, met particulièrement en avant les temps de l'évaluation du projet Letti pour structurer sa conversion en projet Tactiques. Cette évaluation permet de mesurer techniquement, scientifiquement et financièrement le projet afin de lui apporter un « nouveau cadrage méthodologique », et le recueil de nouveaux besoins via des enquêtes.



La carte mentale du porteur du projet de **Télécentre du Pays de Murat** illustre les phases successives (rectangles rouges) de l'expérimentation et de la consolidation renforcées par le levier de la communication (cercle rouge) via un Forum National du télétravail et le développement de formations qui permettent de rattacher le projet de télécentre à des réseaux nationaux pertinents (leviers n°6 et n°10).



Un enchevêtrement des échelles territoriales

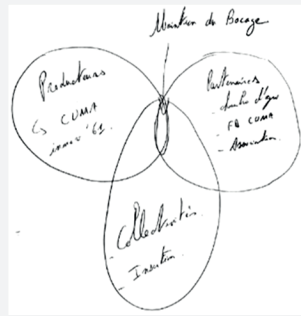
Un troisième point d'analyse des cartes mentales porte sur l'enchevêtrement des échelles qui se rapportent aux acteurs des étiquettes définies sur les cartes par les interviewés : échelles d'action, de compétence, d'appartenance, d'impact,... Renforçant l'image de projets faisant l'objet d'une gouvernance multi-scalaire, interterritoriale (levier n°5), la majeure partie des cartes produites met en avant 3 types d'échelles qui souvent s'enchevêtrent :

1. **Les échelles de gouvernance territoriale** : les interviewés ont parfois défini les organisations auxquelles appartiennent les étiquettes d'acteurs positionnées sur la carte. Ces organisations sont citées parce qu'elles jouent un rôle important dans le processus de développement du projet, mais elles représentent également une échelle territoriale dans laquelle leurs compétences et leurs missions sont mises en œuvre. Du fait des **financements multi-partenariaux**, les personnes interviewées ont souvent décliné les diverses échelles territoriales auxquelles les financeurs appartiennent (Communauté de communes, Conseil Général, Conseil Régional, Commissariat de Massif, Services de l'Etat). L'expertise, quant à elle, se retrouve souvent à une échelle territoriale locale, départementale (ex : chambre d'agriculture) ou régionale. Bien que la plupart des acteurs évoquent leur activité à l'échelon national, les garants de l'échelle locale restent les porteurs de projets qui sont souvent structurés en EPCL, association ou SCIC.



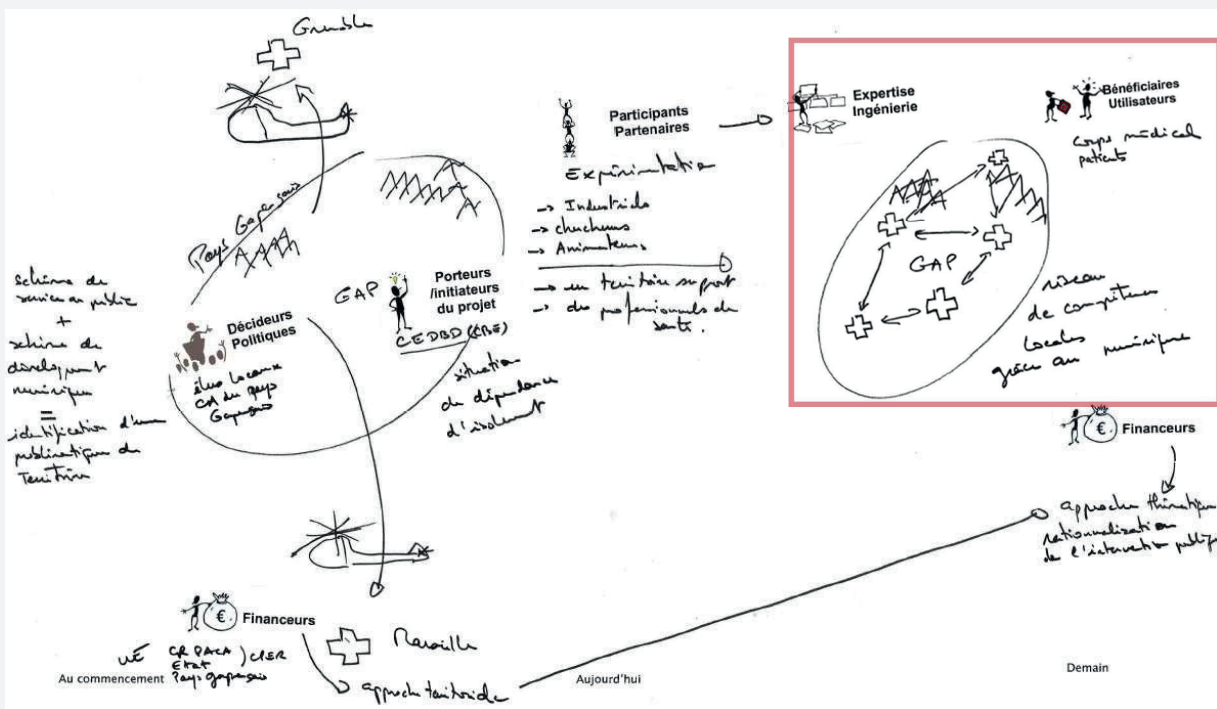
2. **Echelles de support ou d'impact territorial du projet** : cette autre catégorie d'échelle concerne la répercussion du projet sur un territoire donné, qui peut être un territoire administratif (ex : Communauté de Communes) ou non. Il peut s'agir d'une entité territoriale dont la base est un élément géographique (ex : le projet Biovallée concerne la vallée de la rivière Drôme, le projet SCIC Bois Bocage Energie concerne une portion de Bocage Bas-Normand), ou encore un impact sur un territoire culturel transfrontalier (projet Montmédy, sur les savoir-faire du patrimoine bâti transfrontalier).

L'entité géographique du bocage pour définir l'échelle du support territorial non administratif du projet de **SCIC Bois Bocage Energie**.



3. **Echelles de satisfaction des besoins des bénéficiaires ou des utilisateurs** (consommateurs, handicapés, entreprises, enseignants, médecins,...): ce troisième type d'échelle est illustré sur les cartes mentales via les réseaux d'acteurs. Le projet Tactiques montre une échelle territoriale basée sur le nombre et la capacité des professionnels du corps médical, soit un réseau de compétences locales pouvant répondre à la patientèle de territoires isolés autour de Gap, via les outils numériques. Dans le cas du Pays D'auge, est citée la liste des producteurs et des consommateurs, pouvant faire ainsi l'objet de nouvelles analyses d'échelles territoriales en termes de bassin de production et de bassin de consommation.

Une des cartes mentales du projet **LETTI / TACTIQUES** pour faire référence aux échelles de satisfaction des besoins des bénéficiaires ou des utilisateurs



- **Des cartes mentales qui mettent l'accent sur les réseaux**

La richesse des cartes produites nécessiterait une étude à part entière. Néanmoins, il semble intéressant de retenir dans le cas de cette étude que la majorité des dessins produits ne mettent pas uniquement en avant une succession d'étapes de déroulement du projet, mais

de véritables schémas de processus moteurs du projet et de réseaux d'acteurs. Chaque projet, mais aussi chaque acteur pour un même projet, peut dégager des stratégies et des modes de gouvernance spécifiques.

Ces réseaux sont aussi bien identifiés à des échelles locales, interterritoriales qu'à des échelons économiques, sociaux et géographiques divers. L'accent mis sur le concept d'animation comme moteur de développement du projet sous-entend que l'animation de l'innovation se base en partie sur des réseaux d'acteurs, via un transfert de connaissances et des apprentissages. Ces réseaux sont partagés en vue de faire émerger de nouveaux enjeux de gouvernance coordonnés par des groupes d'individus clés, tant au niveau des projets qu'à celui du territoire. En d'autres termes, le projet s'ancre au territoire via ses individus clés spécifiques, essentiellement locaux, mais qui ont la nécessité de se coordonner avec d'autres acteurs en réseaux multi scalaires.

5. Bibliographie

Etudes et rapports institutionnels

- ADCF, « Faible densité : ces campagnes qui entreprennent », dossier n° 164 - Février 2012
- Ball, H. Barnsley Metropolitan Borough Council (2009), "Creative Industries in Low Density Urban Areas"
- BBC News Channel (2008), "Rural Towns New 'Creative Hubs'", 21 April 2008.
- BOP Consulting (2008), "Creative Industries in the Rural East Midlands", Regional Study Report, 2008.
- Conseil d'Analyse Economique, « Créativité et Innovation dans les territoires », septembre 2010
- DATAR, « Guide des bonnes pratiques des Pôles d'excellence rurale », 2010
- DATAR, *Rapport national de l'observatoire des territoires*, 2011
- DATAR, Territoires 2040, N° 3 : "Des systèmes spatiaux en perspective"/ État des lieux et problématiques de 7 systèmes spatiaux / Les espaces de la faible densité (<http://territoires2040.datar.gouv.fr/spip.php?article89>)
- DEFRA, *Opportunities and Barriers to Business Innovation in Rural Areas : Theory and Evidence*, GHK, 2010
- DIACT, ARF, *Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale*, Avril 2009
- EDATER/Préfecture Aquitaine, « Etude sur la prise en compte de l'innovation technologique sociétale et territoriale et du développement durable dans les programmes européens et le CPER en Aquitain », Avril 2010
- ENRD, *Different aspects of innovation*, 2010
- EU, Remote Rural Regions "How Proximity to a City Influences the Performance of Rural Regions", Regional Focus n° 01/2008.
- LEADER et Région Aquitaine, "Evaluation/Coopération", 2010
- LEADER, "How LEADER encourages innovations in rural areas", 2007
- OECD (2006), "The New Rural Paradigm: Policies and Governance", OECD Publications, Paris.
- OECD, "Innovation and modernizing the rural economy", 8th Rural Development Policy Conference on 3-5 October, 2012 in Krasnoyarsk, Russia.
- OECD, "Innovative Rural Regions: The Role of Human Capital and Technology", Rural Conference 2007 in Spain.
- Regional Science Policy and Practice, "Special issue on innovation and creativity as the core of regional and local development policy", August 2011.
- Réseau Rural Français, « Des pépites de LEADER dans la Région Rhône-Alpes », 2011
- Réseau Rural Français, « Innovation territoriale, Séminaire d'échanges et de valorisation des travaux des réseaux ruraux régionaux », Paris, novembre 2011
- Réseau Rural Français, « nouvelles ruralités, nouvelles politiques publiques », 2010
- Réseau Rural Français, « séminaire d'échange et de valorisation des travaux des réseaux ruraux régionaux du Réseau Rural Français », 2011
- RuraliTic, « les Trophées, 5 ans d'innovation territoriale », 2011
- RurBAN, « Les territoires ruraux mobilisés pour RurBan », conférence Rurban de Metz, 2012

Sénat, "Les pôles d'excellence rurale : un accélérateur des projets issus des territoires", 2009

Articles et ouvrages de recherche

ALLAIRE, G., SYLVANDER, B. "Qualités spécifiques et Innovation Territoriale"s, *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°44, 1997, pp 29-59

BECATTINI, G. (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. Geneva: ILO.

BELLEMARE, G. (Dir.), KLEIN J.L. (Dir.), *Innovation sociale et territoires: Convergences, théoriques et pratiques*, 2011, Quebec, Presse de l'Université du Quebec, 198 p.

BELLEMARE, G. (Dir.), KLEIN J.L. (Dir.), *Innovation sociale et territoires: Convergences, théoriques et pratiques*, 2011, Quebec, Presse de l'Université du Quebec, 198 p.

BESSIERE, J. (coord.), 2012, *Innovation et patrimoine alimentaire en espace rural*, Quae Editions, collection Update Sciences & technologies, 160 p.

BESSIERE, J. (coord.), 2012, *Innovation et patrimoine alimentaire en espace rural*, Quae Editions, collection Update Sciences & technologies, 160 p.

BOSCHMA R. « Proximité et innovation ». In: *Économie rurale*. N°280, 2004. « Proximité et territoires ». pp. 8-24.

BOUBA-OLGA O., FERRU M., *La géographie des collaborations pour l'innovation: le rôle des contraintes amont*, 2009, Sixièmes journées de la proximité, 2009, Poitiers, France

CORNELOUP Jean, MAO Pascal, dir., 2010, *Créativité et innovation dans les loisirs sportifs de Nature. Un autre monde en émergence*, Editions du Fournel, 415 p. (collection Sportnature.org)

DEFELIX C. et al., « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, 2008/6 n° 20, p. 9-29.

GALLIANO D., LETHIAIS V. et SOULIE N., « Faible densité des espaces et usages des TIC par les entreprises : besoin d'information ou de coordination ? », in *Revue d'économie industrielle*, premier trimestre 2008 N°121, pages 41-64.

GRANAHAN, D.; WOJAN, T.; LAMBERT, D. M, "The Rural Growth Trifecta: Outdoor Amenities, Creative Class and Entrepreneurial Context", *Journal of Economic Geography*, 2010.

HILLIER J., MOULAERT F., NUSSBAUMER J., 2004. « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial ». *Géographie, économie, société*, 2/2004 (6), 129-152.

JOB L., TALANDIER M., " Les dimensions économique et territoriale des innovations : une application aux espaces de montagne " - article à paraître dans l'ouvrage collectif du labex Item "Innovation en territoires de montagne"

MARSDEN T., 2006. "Pathways in the sociology of rural knowledge", In: *The Handbook of Rural Studies* (Cloke P., Marsden T., Mooney P., eds), Sage Publications, London, 510 p.

PIRAUX M., SILVEIRA L., DINIZ P., DUQUE G., 2010. « La transition agroécologique comme une innovation socio-territoriale ». In : *Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food (ISDA)*, Montpellier, France - <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00512788/fr/>

REY-VALETTE H., CHIA E., SOULARD C., MATHE S., MICHEL L., NOUGAREDES B., et al., 2010. « Innovations et gouvernance territoriale : une analyse par les dispositifs ». In : *Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food (ISDA)*, Montpellier, France - <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00520264/fr/>

SELADA, C., VILHENA DA CUNHA, I., TOMÁS, E., *Creative Clusters in Low Density Urban Areas: A Case Study Approach*, European Regional Science Association, Conférences ERSA 10p1366.

TALANDIER, M. « L'économie de la connaissance comme principal moteur du développement économique : état des lieux et conséquences pour le territoire grenoblois », pp. 8-63, dans AMBROSINO C., BESSON R., GWIAZDZINSKI L., LINOSSIER R., 2013

TORRE A., WALLET F., 2012, « Innovations et gouvernance des Territoires ruraux », in Coudel E., Devautour H., Soulard C.T., Faure G., *Apprendre à innover dans un monde incertain. Concevoir les futurs de l'agriculture et de l'alimentation*, Editions Quae, 248 p.

VALETTE, E., *Pour une analyse géographique de l'innovation sociale. L'exemple des territoires ruraux périurbains de la garrigue nord-montpelliéraine*, 2003, thèse de doctorat sous la direction de Philippe Cadene, Université Paris VII - Denis Diderot

VAN DER PLOEG J.D., RENTING H., BRUNORI G., KNICKEN K., MANNION J., MARSDEN T., DE ROEST K., SEVILLA GUZMAN E., VENTURA F., 2000, « Rural Development: from practices and policies towards theory », *Sociologia Ruralis*, 40 (4), 391-408.

ZAOUAL H., 2008. *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, Coll. marchés et organisations, L'Harmattan.

Autres sources (Internet, presse, etc.)

- *Arves Industries, site du pôle de compétitivité, dernière consultation 20/01/2013*
- *Banlieue créatives, site de Banlieues créatives, dernière consultation 28/01/2013*
- *BPI France Site de la BPI Dernière consultation 23/01/2013*
- *Citizen Capital, « La banlieue, pépinière de Boss », aout 2012*
- *GoTronic, « carte des Fablabs », site de Gotronic, dernière consultation 23/01/2013*
- *« Investissement d'avenir », site gouvernemental, dernière consultation 23/01/2013*
- *La 27ème région, site web officiel, dernière consultation 23/01/2013*
- *La Fabrique à initiales, site web officiel, dernière consultation 23/01/2013*
- *Open Livinglab, site web officiel, dernière consultation 23/01/2013*
- *Phare, site web de l'association, dernière consultation 28/01/2013*
- *Réseau Rural Français, Site web du réseau, catégorie PER, dernière consultation 20/01/2013*
- *Silicon Banlieue, site web officiel, dernière consultation 28/01/2014*
- *Solid'Arles, site web officiel, dernière consultation 23/01/2014*
- *LivingLab ENoLL, site web français du label, dernière consultation 23/01/2014*

6. Liste de sigles

TFD	Territoire de faible densité
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
CGET	Commissariat Général à l'Egalité des Territoires
BPE2012	Base permanente des équipements 2012
RGP	Recensement Général de la Population
ORTEL	Observatoire des Réseaux de Télécommunications (propriété des sociétés TACTIS/IDATE)
DGI	Direction Générale des Impôts
MEDDE-SoeS	Service Observations et Statistiques du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
SITADEL	Système d'Information et de Traitement Automatisé des Données Élémentaires sur les Logements et les locaux
UFR	Unité de Formation et de Recherche
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CG	Conseil Général
CR	Conseil Régional
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
FSE	Fonds Social Européen
FEADER	Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
S3	Stratégie de Spécialisation Intelligente
LEADER	Liaison Entre Action de Développement de l'Economie Rurale
PEI	Partenariat Européen pour l'Innovation
SRI	Stratégie Régionale d'Innovation
PNR	Parc Naturel Régional
PER	Pôle d'Excellence Rurale
SAFER	Société d'aménagement foncier et d'établissement rural

7. Entretiens réalisés

Les entretiens réalisés auprès d'experts et d'institutionnels

Allali Puz, Hanane, Chargée de mission LEADER, MAAF

Barbier, Max, Chargé de mission CGET

Briand, Michel, membre du Conseil nationale numérique

Bonnard, Marc, Président, Leader France

Callois, Jean-Marc, Directeur du département du Territoire, IRSTEA

Chauvin, Xavier, Chargé de mission CGET

Cossu, Fabio, Chef d'équipe, European Network for Rural Development

Cote, Sébastien, Commissaire Général, Ruralitic

Cruzille, Cendrine, Sous-directrice Innovation et Partenariats, CR Ile-de-France

Doriat, Jean-François, Directeur du Secteur Innovation, CR Lorraine

Dortes, Sophie, Chargée d'études, Fédération des villes moyennes

Duban, Fanny, Chargée de mission innovation, CR Limousin

Dubernet Ségolène, Directrice Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation

Duvoux, Bernard, Chargé de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Gaffiot, Frédéric, Directeur enseignement supérieur, recherche, innovation & formations sanitaires et sociales, CR Rhône-Alpes

Gaudoux, Coralie, Chargée de mission Fabrique à Initiatives, AVISE Mallard, Alexandre, Directeur, Centre de Sociologie de l'Innovation

Gibourdel, Nicole, Déléguée générale, Fédération des villes moyennes

Guédu, Philippe, Directeur du Développement des Territoires, CR PACA

Guérin, Marc, Directeur Régional de la Recherche et de la Technologie de Lorraine

Gueydon, Pierre, Directeur Adjoint à la Direction du Développement des Territoires, CR PACA

Jaquet-Monsarrat, Hélène, Chargée de mission CGET

Lajudie, Benoit, Chargé de mission, France Stratégie

Lallement, Rémi, Chargé de mission, France Stratégie

Laurent, Rémi, responsable du service « innovation et métier » à la chambre d'agriculture de Basse-Normandie

Leclair, Cécile, Directrice générale, AVISE

Manaquin, Julia, Consultante, RCT Territoires

Martayan, Stéphane, Directeur adjoint de l'économie régionale, de l'innovation et de l'enseignement supérieur, CR PACA

Matheron, Philippe, responsable du pôle Systèmes territoriaux et expert politiques métropolitaines, CGET

Molinier, Stéphane, Directeur Général Adjoint pour le développement économique et l'aménagement du territoire, CR Midi-Pyrénées

Prouhèze, Nathalie, Chargée de mission Politiques rurales européennes, CGET

Quignaux, Jean-Pierre, Chargé de mission, Association des Départements de France

Roussez, Vivien, Chargé de mission, CGET Observatoire des territoires

Silberstein, Joëlle, Chargée de mission, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Torre, André, Directeur de recherche, INRA

Villemur, Pierre, Chef du service de l'innovation et du transfert de technologies, CR Bretagne

Ville, Caroline, Chargée de mission SRI, CR PACA

Vincent, Stéphane, Directeur de la 27^{ème} Région

Les personnes interrogées pour nos études de cas

• Pôle transfrontalier du Pays de Montmédy

Andréoli, Jean-Victor, Chef de projet bâtiments, CDC Montmédy

Bocciarelli, Chef du service aménagement du territoire et développement territorial, CG Meuse

Bouchon, Jean-Charles, Chargé de mission aménagement du territoire, CG Meuse

Lecrique, Yves, Maire de Montmédy

Pascolini, Adrien, Directeur du pôle de compétences, CDC Montmédy

• Agripolis

Bodin, Jean-Pierre, Directeur de l'atelier technique, ENILIA-ENSMIC

Boizeau, Cédric, responsable du Service Développement Economique, CDC Aunis Sud

Gorioux, Jean, Président de la CDC Aunis Sud

Zobel, Sandrine, Chef du bureau de finances locales, Préfecture de Charente-Maritime

• Biovallée

Chupin, Anne-Sophie, Directrice de l'association Biovallée

Déré, Laurent, Président de l'association Biovallée

Jazeron, Jérôme, Chargé de mission Grands Projets Rhône-Alpes, CR Rhône-Alpes

Méjean, Philippe, Chef de projet Biovallée, Pays Diois

Serret, Jean, Président de la CDC Val de Drôme

• CERFAV

Garcia, Denis, Directeur, CERFAV

Queudot, Vincent, Directeur des Partenariats, Université de Lorraine

Rihm, Jean-Jacques, Chargé de mission, Pays Terres de Lorraine

• CIRTES-INORI

Barlier, Claude, Directeur Général du CIRTES

Michel, Marc, Directeur, INORI

Nicolas, Philippe, Chargé de mission, DIRECCTE Lorraine

Renaud, Jean-Yves, Directeur programmes Innovation à la retraite, BPI France

Vinay, Eric, Président, TSA Inox

Watissee, Henri, Consultant, RGCI

Mainard, Robert, Président, Amis des Universités de Lorraine

- **SCIC Soli'vers**

Hirlé, Roland, Président, Adapei du Bas-Rhin

Hoerter, Pierre, Directeur général, SCIC Soli'vers

Joly, Maxime, Chargé de projet, SCIC Soli'vers

Longin, Olivier, Directeur, Pays Bruche Mossig Piémont

Pinelli, Lionel, Directeur général adjoint, SCIC Soli'vers

- **SCIC Bois Bocage Energie**

Aubin, Thierry, Maire de Chanu

Delaunay, Gilles, Président, SCIC BBE

Mercier, Dominique, agriculteur

Nevoux, Laurent, Coordinateur, SCIC BBE

- **PER Pays d'Auge**

Baury, Jacqueline, Association APTA

Brunet, Florent, Chargé de mission aménagement du territoire, Pays d'Auge Expansion

Ferey, Fabienne, Présidente, CIPPA

Rodts, Béatrice, responsable Pays d'Auge, Chambre d'Agriculture 14

Sicurani, Diane, Chargée de mission, CIPPA

- **Mené, Autosuffisance énergétique**

Aigniel, Gilles, Parc Eolien Les Landes du Mené

Fablet, Michel, Maire du Gouray

Galmard, Alain, Chef d'entreprise, Bernier Energies

Gaudicheau, Laurent, DGS, CC du Mené

Rault, Gilles, Parc Eolien Les Landes du Mené

Théry, Marc, ingénieur, CC du Mené

- **LETTI/TACTIQUES**

Filippi, Simon, médecin

Guille, Sandrine, Commissariat à l'Aménagement et Développement et à la protection du massif des Alpes

Harel, Fabien, Directeur, Comité d'Expansion 05

Saint Aman, Julien, Directeur, Pays Gapençais

Zecconi, Marc, médecin

- **LEADER Seine Aval**

Beurain, Cédric, maraîcher, Magasins « Les Producteurs des 4 Saisons »

Chancel, Françoise, Chargée de mission Diversification Marketing, Chambre d'Agriculture d'Ile-de-France

Loiseau, Pierre, Conseiller en ingénierie sociale, MSA 75

Sermage, Anne-Laure, Chargée de mission développement économique, CG Yvelines

Tyburce, Léo, Animateur LEADER, SAFER

- **Pilat Mobilité**

Gardet, Sandrine, Directrice, Parc Naturel Régional du Pilat

Vuailat, Caroline, Présidente, Association Pilattitude

- **Odyssée 2023**

Correia, Eric, Président, CA du Grand Guéret

Ponsard, Philippe, Directeur du GAL Pays de Guéret

Sartiaux, Christelle, Chef de projet Domotique, CG Creuse

- **Serei No Nengone**

Meyer, Fabrice, Consultant

Wadrawane, Jacques, DGEOM

Waikedre, Jean, Gérant, Serei No Nengone

L'équipe mobilisée sur cette mission

Les consultants CMI ayant participé à cette mission

Philippe Bassot, Directeur associé

Vanessa Cordoba, Manager

David Rottmann, Consultant

Olivia Rémus, Consultante

Cyril Soulaïmana, Consultant

Les chercheurs associés à notre équipe

Claire Planchat, chercheur en géographie et aménagement du territoire, au sein de l'UMR Metafort, AgroParisTech, IRSTEA, directrice de l'agence Vous Etes D'Ici

Magali Talandier, maître de conférences à l'Université Joseph Fourier de Grenoble, responsable du Master Ingénierie du Développement Territorial et du collectif de recherche « Sciences Territoriales » du laboratoire Pacte-Territoires



Présentation de CMI

Conseil en stratégie

CMI conseille et accompagne ses clients dans la résolution de leurs questions stratégiques. Nos clients sont des dirigeants d'entreprise, de fonds d'investissement, de structures publiques et associatives qui souhaitent prendre en main l'avenir de leur organisation et en améliorer la performance.

Nous intervenons sur les sujets stratégiques de fond : définir une vision, identifier des relais de croissance, acquérir ou vendre des actifs, réorganiser les activités, mener à bien des projets sensibles et complexes.

Indépendant

Fondé en 1985, CMI est un cabinet de conseil indépendant qui compte aujourd'hui 6 associés et une trentaine de consultants en France et au Royaume-Uni. Notre totale indépendance nous permet d'avoir comme seuls objectifs la satisfaction d'un travail bien fait et l'épanouissement intellectuel de nos consultants. La croissance n'est pour nous qu'une conséquence et non un impératif.

Nos consultants sont issus de formations d'excellence variées et complémentaires : ESSEC, SciencesPo, ENS, Centrale Paris, AgroParitech,... Dans nos recrutements, nous privilégions en premier lieu l'intégrité, l'ouverture d'esprit et la capacité relationnelle.

Engagé à vos côtés

Nous privilégions des relations dans la durée avec nos clients, ce qui nous permet de comprendre en profondeur leur situation spécifique et de construire ensemble des solutions sur mesure qui améliorent durablement leur performance.

Si les problématiques qui nous sont posées sont complexes, elles exigent néanmoins des solutions claires et simples. Faire la lumière par une analyse de la situation sous un angle nouveau : c'est tout d'abord pour cette capacité que nos clients nous sollicitent.

Contacts

Philippe Bassot

Partner « Stratégie Publique »

Tel : 01 47 12 53 31 – p.bassot@cmi-strategies.com

Julie Koeltz

Partner « Stratégie Publique »

Tel : 01 47 12 53 20 – j.koeltz@cmi-strategies.com

Retrouvez nous sur www.cmi-strategies.fr et sur notre blog CMI <http://atelier.cmi-strategies.fr/>.