

DÉMARCHE TERRITOIRES



Économie régénérative : faut-il choisir entre tourisme et industrie ?

Restitution de la seconde rencontre
des territoires en dynamique
organisée le 18 décembre 2012

Mairie-conseils Caisse des Dépôts

Économie régénérative : faut-il choisir entre tourisme et industrie ?

Restitution de la seconde rencontre
des territoires en dynamique,
organisée le 18 décembre 2012
par Mairie-conseils

La rédaction de ce document a été coordonnée
par **Franck Chaigneau**, chargé de mission développement économique
au sein du service Mairie-conseils de la Caisse des Dépôts,
à partir de la transcription intégrale des interventions et échanges
de la journée du 18 décembre 2012, préparée et co-animée
avec **Nathalie Paraliou**, TFC consultants,
et **Guy Dumélie**, GD consultants.

Les propos retranscrits ici ont été soumis à la validation
des intervenants et participants. Nous les remercions chaleureusement
pour le temps qu'ils ont accepté de consacrer au témoignage et à
l'échange de leurs pratiques.

Nous remercions particulièrement **Magali Talandier**,
Maître de conférences à l'Université de Grenoble et membre
du Laboratoire Pacte, pour les résultats d'études en cours
qu'elle a bien voulu communiquer à cette occasion
et pour son implication dans la préparation de cette journée,
comme tout au long des échanges.

INTRODUCTION

Pourquoi cette journée	5
Le bilan des démarches	5
• Des effets positifs confirmés	6
• Des effets parfois contrastés	6
• Peu d'effets notables sur certains aspects.....	7
• Ce que nous retenons de ce bilan.....	7
L'économie régénérative	8

PARTIE 1. ÉLÉMENTS DE CADRAGE DU POINT DE VUE DE LA RECHERCHE

L'équilibre résidentiel - productif : une clé de la performance des territoires ?.....	12
• Les mobilités génèrent une circulation des richesses	12
• Les mobilités alimentent une "base économique résidentielle" indépendante de la "base économique productive" du territoire.	12
• Le poids des différentes bases	14
• Des bases différentes, qui induisent des dynamiques territoriales contrastées.....	16
• Perspectives et limites de ces dynamiques	17
Les mutations territoriales : quelles sont aujourd'hui les dynamiques sociodémographiques et économiques dans les territoires ?	19
• Le changement du modèle migratoire	19
• Des migrations qui révèlent une nouvelle attractivité des territoires ruraux	20
• Les mobilités inscrivent les territoires dans des systèmes productivo-résidentiels	22
• La crise a des impacts différents en fonction du profil productivo-résidentiel des territoires.....	24
Échanges avec les participants	26

PARTIE 2. TÉMOIGNAGES DE TERRITOIRES AYANT RÉALISÉ UNE DÉMARCHE MAIRIE-CONSEILS

Focus sur la démarche "Identités et attractivité touristique locale"	34
• La phase 0.....	34
• La phase de repérage	35
• L'état des lieux des clientèles.....	35
• L'exploration des identités	35
• Le jeu de construction des offres.....	36
A partir d'une démarche de réflexion sur les identités territoriales et l'attractivité touristique	37
• La communauté de communes du Mirebalais : carte de visite.....	37
• Les effets de la démarche	38
• Échanges avec les participants.....	44
A partir d'une démarche de réflexion sur les dynamiques économiques locales	47
• La communauté de communes du Pays Hamois : carte de visite.....	47
• Les effets de la démarche	49
• Échanges avec les participants.....	54

PARTIE 3. CHEMINS CROISÉS DE RÉGÉNÉRATION ÉCONOMIQUE...

Du résidentiel au productif : une commune rurale qui refuse le déclin démographique	58
• La commune de Les Voivres : carte de visite	58
• Une trajectoire régénérative du résidentiel au productif ?	58
• Échanges avec les participants.....	63
Du productif au résidentiel : des industriels qui ont besoin d'un territoire d'accueil	65
• Le Pôle d'excellence rural Metal Valley – Montbard les Laumes : carte de visite.....	65
• Une trajectoire régénérative du productif au résidentiel ?	66
• Échanges avec les participants.....	71

CONCLUSION

Introduction

Pourquoi cette journée

Les objectifs de la seconde rencontre des territoires en dynamique, organisée le 18 décembre 2012 par Mairie-conseils, étaient de recueillir les témoignages des territoires accompagnés avec les démarches "Territoires et dynamiques économiques", "Identités et attractivité touristique", "Territoires et politiques locales d'accueil". Il s'agissait également de poursuivre le transfert d'expériences, d'amplifier la diffusion des méthodes et des concepts qu'elles mobilisent et de faire circuler les résultats des actions que nous entreprenons avec les territoires. Rappelons aussi qu'un grand nombre de participants nous l'avait demandé l'année dernière.

Nous souhaitons continuer de préciser le concept d'économie régénérative, parce que nous pensons qu'il est prometteur. En premier lieu, notons qu'il suscite l'intérêt aussi bien des institutions, que de la recherche ou des territoires (même s'il est encore largement à préciser). Nous souhaitons en outre maintenir son originalité, pour ne pas verser dans une approche purement théorique, mais bien rester dans une construction partant des pratiques d'accompagnement de Mairie-conseils, en observant leurs résultats sur les territoires que nous avons accompagnés et en continuant à s'enrichir d'autres expériences locales significatives et sans oublier de croiser nos approches avec le regard exigeant de la recherche universitaire.

Enfin, l'investissement que la Caisse des Dépôts consent à travers le pôle information et accompagnement des collectivités locales doit être le plus utile possible à ces dernières, et de fait, le plus largement connu et diffusé.

Le bilan des démarches

Ce bilan-évaluation a été réalisé sur un nombre relativement restreint de territoires - une vingtaine - avec une durée d'exercice pour chacun très variable : de quelques années à quelques mois. Nous ne prétendons pas nous inscrire dans une démarche statistique. Il s'agit bien plus en effet de considérer l'analyse des paroles et des ressentis sur les situations vécues par les territoires.

Il n'est donc pas aisé de réaliser l'évaluation d'une démarche qui, par définition, se propose de redéfinir des stratégies, d'ouvrir des pistes nouvelles ou des marges d'initiatives. Or, ces entreprises ne s'effectuent pas en une année ou deux. L'année dernière, la communauté de communes de Desvres-Samer déclarait que dix ans étaient nécessaires pour obtenir un résultat – toutefois, en quatre ou cinq ans, des évolutions sont déjà visibles.

Ces précisions étant posées, il nous semble que nous pouvons d'ores et déjà diviser les effets observés en trois catégories distinctes :

- les effets positifs confirmés (ressentis avec quasi certitude),
- les effets positifs plus nuancés d'un territoire à l'autre, d'une durée à une autre,
- les effets peu notables, mais semblant pointer légèrement et qu'il nous apparaissait intéressant d'évoquer.

Des effets positifs confirmés

La cohésion intercommunale

Le renforcement de la cohésion intercommunale entre élus communaux et intercommunaux revient fréquemment dans les fiches d'évaluations que les territoires accompagnés nous ont retournées. Ce résultat trouve sans doute sa source dans le partage de l'information et de l'analyse, les échanges répétés et soutenus entre des communes qui considéraient souvent la communauté de communes comme une institution prenant ses décisions en dehors des acteurs concernés. Soudainement, la communauté invite les communes à contribuer à la définition de sa politique et de ses projets. En outre, cette cohésion existe également par le contact physique, par la reconnaissance des uns et des autres qui améliore la confiance.

Les relations aux partenaires et aux institutions

Dans cette méthode, une phase consiste à rencontrer tous les opérateurs du développement. Les territoires nous signalent également que cette étape est très positive et intéressante. Elle permet à la fois de faire connaître ses institutions et, surtout, elle permet aux institutions de reconnaître le fait territorial. Les institutions en question sont bien les agences de développement, les consulaires, etc. ; tous ces corps qui, sur les territoires, sont chargés d'accompagner les élus dans leurs politiques de développement économique local. Une reconnaissance mutuelle s'installe et semble très profitable.

L'acceptation de la nouveauté

Enfin, les effets positifs de la démarche rapportés par les territoires sur l'acceptation de la nouveauté et l'accueil des idées et des projets constituent un motif de grande satisfaction. Parmi tous les élus qui, sur un territoire, auront à un moment donné à prendre une décision ou à agir, les territoires constatent que la méthode suivie pendant ces quelques mois permet d'ouvrir la porte à la nouveauté. Le plus souvent, c'est bien l'accélération des politiques ou des projets en stock qui ressort en premier. L'effet de la prise de risque ou de l'audace est malgré tout très positif.

Relevons ainsi :

- l'apprentissage d'une forme de travail en commun – ce qui paraît évident à presque tous les territoires,
- le comité de pilotage qui a été constitué et qui se poursuit,
- l'acquisition de bâtiments à réhabiliter, support de projets.

On observe que des discussions qui traînaient depuis longtemps débouchent sur des actions envisageables. Chacun se rend ainsi compte qu'il est indispensable d'agir et de passer à l'acte. De plus, il est essentiel de se baser sur un positionnement clair, dont la souche est parfois le reste du développement antérieur de certaines activités. On se rend compte qu'il n'est pas possible de partir tous azimuts, ce qui amène à choisir des axes aussi clairs que possible.

Des effets parfois contrastés

Le projet communautaire

Ces effets se retrouvent sur le contenu du projet communautaire lui-même. Il n'existe bien évidemment pas de temps zéro, les territoires ne sont jamais des « pages blanches ». Lorsque l'intercommunalité engage une telle démarche, un acquis et une antériorité sont toujours existants – il y a déjà des projets. On s'aperçoit alors qu'il n'est certes pas évident de modifier le projet communautaire par le seul fait d'avoir reconnu quelques singularités, quelques pistes, quelques marges ou quelques éléments stratégiques. Ces composantes ne s'imprègnent pas immédiatement, mais sans doute est-ce une question de temps.

La relation aux entreprises et aux prestataires de tourisme

Les relations aux entreprises et aux prestataires de tourisme nous paraissaient singulièrement

améliorées, en première impression à l'issue de nos accompagnements. Mais lorsque nous avons reçu l'ensemble des fiches, nous nous sommes aperçus que des disparités importantes existaient. L'amélioration des relations aux entreprises elles-mêmes et aux prestataires touristiques n'est pas systématique. Certains territoires se sont toutefois engouffrés dans cette voie, mettant par exemple en place des temps de rencontre et d'échange entre élus et entrepreneurs (petits déjeuners, cérémonie de vœux, portes ouvertes, ...). Ils s'inscrivent dans la continuité d'une phase de la démarche durant laquelle les élus se déplacent en binômes pour interroger les entreprises de leur secteur. Cette action est toujours très appréciée par les entreprises. Elle vise à les interroger sur les conditions de leur existence, sur ce qui facilite leur vie ou ce qui la complique. Nous aurons certainement besoin de davantage de recul, et d'un plus grand nombre de retours, pour mieux cerner les effets sur ce point.

La dynamique économique et touristique locale

Comme précédemment, sur la dynamique économique et touristique locale, nous retrouvons le même principe : on laisse apparaître ou surgir des pistes qui néanmoins ne bouleverseront pas immédiatement l'ensemble des dynamiques locales.

Peu d'effets notables sur certains aspects

Les relations interterritoriales

Nous relevons ici la question des relations interterritoriales. D'une région à une autre, elles peuvent varier avec les autres intercommunalités ou les agglomérations voisines. Cependant, d'une manière globale, nous ne relevons pas d'élément extraordinaire bouleversant les relations entre le territoire et son environnement. Sans doute les effets internes de la démarche prennent-ils le pas sur le reste. Mais dans quelques cas, la démarche a complètement révélé l'existence d'une dynamique et d'une volonté d'action intercommunale à des institutions qui ne l'avait pas repérée jusque-là.

La relation techniciens/élus

Nous avons cherché à savoir si des effets ressortaient sur cette relation élus/techniciens et il apparaît pour l'instant que peu d'effets sont notables. D'après les discussions que nous avons eues par téléphone, il semblerait que la charge de travail de plus en plus forte en soit une cause. Les élus sont très occupés, les techniciens, quant à eux, ont une multitude de dossiers à gérer. Il y a donc peu de place et de temps pour que les relations se recalibrent.

La communication interne et externe

Il faut préciser d'abord que certains ont beaucoup profité de la communication interne et externe – ils demeurent toutefois rares. La plupart du temps, on ne relève pas d'impact significatif sur ce point. Sans doute faut-il plus de temps pour que ce qui a été compris et accepté durant la démarche – la nécessité d'affirmer les vocations du territoire en prise avec ses caractéristiques réelles – puisse être assumé vers l'extérieur. A notre sens, la bonne communication en découlant est celle qui porte la réalité des singularités du territoire, et non pas une image qui en serait donnée, conforme à une norme supposée : une implantation pas chère à un carrefour stratégique dans un cadre de vie agréable. Un lien devrait cependant se tisser ; nous restons attentifs à son apparition.

Ce que nous retenons de ce bilan

Dans les territoires que nous avons accompagnés, nous constatons que la prudence et l'incertitude persistent face à l'idée d'affirmer une vocation originale du territoire – interrogation que nous nous posons toujours. Néanmoins, nous constatons une nette ouverture à la nouveauté et aux risques. Nous constatons une meilleure compréhension des enjeux, une meilleure préparation à agir, une meilleure capacité à prendre l'initiative. En revanche, du temps est nécessaire pour s'approprier complètement des contenus faisant profondément évoluer les stratégies.

Ces positionnements possibles permettant de trouver la voie à emprunter dans la démarche sont bien perçus et acceptés, mais pas toujours affirmés. Tous les acteurs sentent que des possibilités réelles existent. Des pistes de développement de long terme sont identifiées mais restent difficiles à projeter dans une stratégie de territoire, étant donné les réformes en cours qui déstabilisent momentanément les gouvernances locales. Les communautés de communes sont aujourd'hui très absorbées par les problématiques de finances et celles liées aux fusions. Il est vrai que cela demande du temps et de l'énergie si l'on veut conduire ces changements de façon correcte (les compétences, les financements, le personnel, etc.). Gageons que, sitôt que les nouveaux périmètres et leurs ressources seront mieux maîtrisés par les intercommunalités, l'implication de la puissance publique dans la création locale des richesses redeviendra une préoccupation majeure.

L'économie régénérative

L'économie régénérative est un concept que nous avons commencé à esquisser lors de la première rencontre des territoires en dynamique, dont le document de restitution s'intitule « Territoire en dynamique : vers une économie régénérative ? ». Nous reprenons et réorganisons ici quelques éléments forts des conclusions

Le point de départ demeure l'idée que le développement économique local, envisagé dans la seule logique d'infrastructures et d'équipements du territoire, ne suffit plus aujourd'hui à créer des dynamiques locales de régénération économique. Il ne suffit effectivement plus de se raccorder à l'autoroute, aux infrastructures ou aux réseaux pour créer du développement. Nous avons pu établir ce constat sur tous les territoires sur lesquels nous sommes intervenus, comme sur ceux que nous avons observés à différentes occasions.

Nous avons également pu constater que les territoires avaient des caractéristiques. Il n'existe pas deux territoires parfaitement identiques ; ils ont tous du caractère ! Ce caractère les rend plus ou moins propices à l'accueil, au développement ou à l'émergence de certains types d'activités économiques. Il crée un milieu spécifique, plus favorable à l'épanouissement de certains secteurs. Tout comme il y a des terroirs agricoles, liés à des conditions particulières de sols et de climat, il pourrait y avoir des "terroirs économiques", liés notamment à des conditions particulières de trajectoire historique des activités locales et de capacité d'organisation et d'anticipation collective des acteurs.

Il nous apparaît que ces différences sont autant de souches possibles de création de richesse sur les territoires, des points d'ancrage pour le développement et la création d'activités. Cependant, nous sommes souvent confrontés à la nécessité du changement de regard préalable. Ces caractéristiques locales ne sont pas toujours reconnues ou sont parfois ressenties négativement. Elles sont négligées ou perçues comme des manques et des handicaps. Un travail de changement de regard est donc à entreprendre pour que ces caractéristiques soient vues comme des potentiels.

Le Professeur Bernard PECQUEUR a en outre insisté sur un point bien précis : lorsque l'on se trouve dans la régénération économique, il n'est pas possible de remplacer à l'identique des activités disparues. Des bifurcations sont envisageables, vers des activités proches, connexes ou hybrides. Il est ainsi possible de transposer le savoir-faire ou l'activité dans un nouveau secteur d'activité. Les hybridations sont de même à relever : les activités se croisent. Citons à titre d'exemple l'accueil touristique à la ferme ou l'accueil touristique dans les milieux industriels, mais aussi les logiciels de pilotage de jouets radio-commandés qui sont parents de ceux qui pilotent l'électronique embarquée des voitures actuelles. Ces éléments peuvent orienter des rebonds. Bernard PECQUEUR a également insisté sur le rôle du tourisme qu'il envisage comme

« une forme d'exportation de l'intérieur ». Le tourisme apporte dans le territoire des ressources extérieures qui vont soutenir les marchés locaux. D'une certaine manière, il s'agit également d'un révélateur de la demande extérieure. En effet, les demandes des touristes relaient une demande de l'extérieur plus générale. Ainsi, il peut constituer un indicateur de demandes extérieures auxquelles les activités économiques du territoire pourraient répondre.

L'économie résidentielle et touristique semble être un moyen plus accessible et opérationnel pour valoriser les nouvelles ressources territoriales. En effet, il peut être difficile de passer directement de la ressource territoriale à sa valorisation par l'économie productive. Une première valorisation dans la proximité ou par le tourisme permettrait de préparer une valorisation productive. On peut penser que les acteurs intervenant dans le tourisme, les services, le commerce, etc. et la sphère résidentielle dans son ensemble, sont plus facilement mobilisables par les collectivités. L'économie résidentielle et touristique pourrait alors jouer le rôle de "démarreur" pour tirer profit d'une spécificité locale. Ce faisant, elle renforce la différenciation du territoire et, comme nous le constaterons dans le cas du Mirebalais, lui permet d'occuper des niches de positionnement spécifiques. Lorsqu'un territoire parvient à occuper une telle niche, il échappe à la concurrence d'offres plus généralistes. Précisons que la notion de « niche » utilisée ici n'est pas forcément très étroite, on parlera plus volontiers de vocation.

Nous pouvons alors proposer de définir l'économie régénérative comme l'orientation, par les pouvoirs publics locaux, du développement des activités économiques d'un territoire en misant sur le choix de caractéristiques locales différenciantes qui seront valorisées, successivement ou conjointement, dans les sphères résidentielle, touristique et productive.

À travers l'économie régénérative, nous continuons à nous demander si la ressource résidentielle et touristique, valorisée d'une certaine manière, peut irriguer également l'économie productive, celle qui va répondre à la demande extérieure au territoire.

C'est bien de cette manière que nous avons introduit la question : faut-il choisir entre tourisme et industrie pour lancer cette régénération économique sur un territoire ?

1.

Éléments de cadrage
du point de vue
de la recherche

CONTRIBUTION DE MAGALI TALANDIER

Maître de conférences – Université de Grenoble – Laboratoire Pacte

L'ÉQUILIBRE RÉSIDENTIEL – PRODUCTIF : une clé de la performance des territoires ?

Nous allons revenir sur les notions de base concernant l'économie résidentielle, productive, présente, secteur de proximité. Ces mots s'amalgament souvent : cependant, ils intègrent des concepts et des notions différentes que nous allons poser. Quel est le poids des bases économiques ? Faut-il choisir ? La réponse est bien évidemment non, mais nous devons toutefois considérer les dynamiques territoriales selon les modes de développement. Et pour cela, il ne faut pas opposer l'économie productive et l'économie résidentielle, le territoire productif et le territoire résidentiel. Il faut reconsidérer leur interdépendance. Nous avons récemment travaillé avec Laurent DAVEZIES pour la Datar sur la notion de système productivo-résidentiel ; nous avons mis en liaison les espaces et les flux productifs résidentiels.

Les mobilités génèrent une circulation des richesses

Ces travaux traitant de l'économie résidentielle sont nés d'un contexte lié à la mobilité accrue des individus, qui a déconnecté peu à peu les lieux de production des lieux de consommation, les lieux de vie des lieux de travail. Les enjeux de croissance - et donc de création de valeur ajoutée par les entreprises - se retrouvent également déconnectés des enjeux de développement qui consistent à améliorer les conditions de vie des populations locales. On n'habite pas nécessairement là où on travaille, on part en vacances en dehors de son domicile ; pour sa retraite, on s'installe dans sa résidence secondaire. Ainsi, nous relevons à la fois des mobilités quotidiennes, saisonnières (le tourisme) ainsi que des mobilités liées à notre cycle de vie pendant lesquelles on change de territoire. Progressivement, le moteur productif d'un territoire ne lui assure pas nécessairement le développement et l'amélioration des conditions de vie de la population. Ce qui ne signifie pas qu'il n'existe pas d'enjeux productifs, mais que la vision du développement économique - qu'on dépasse largement ici, phénomène qui ne se retrouve pas partout - reposant uniquement sur des entreprises productives exportatrices, moteur suffisant à créer de l'emploi, des revenus pour toute la population, est de nos jours un modèle quelque peu érodé.

En revanche, il est important de remettre l'accent sur la mobilité : l'économie résidentielle et le tourisme existent uniquement grâce à la mobilité. Nous posons là une des grandes interrogations sur la durabilité de ces moteurs de développement. Avec la Datar, nous avons travaillé sur les perspectives à l'horizon 2040 de ces espaces et leur avenir demeure somme toute incertain. Nous constatons donc une mobilité effective, dans un contexte de crise actuelle renforçant l'engouement autour de ces modèles. En outre, nous relevons un essor à la suite de ces mobilités d'un mode de développement non productif, et donc l'essor de ce que nous nommons l'économie résidentielle. J'emploie le terme « mode » et non « modèle » pour démontrer qu'il n'existe pas d'effets prescriptifs.

Les mobilités alimentent une “base économique résidentielle” indépendante de la “base économique productive” du territoire

Face à l'essor de l'économie résidentielle, des réactions émergent. En premier lieu, l'image. En effet, l'économie résidentielle n'a pas bonne réputation et présente une image négative. Certaines personnes affirmeraient ne pas croire à cette économie résidentielle. Il ne s'agit pas de cette question. Il est toutefois possible de critiquer, et je suis bien la première à émettre des

critiques – attention à ne pas faire tout reposer sur le tourisme, sur le résidentiel, ce serait très risqué localement et nationalement. Néanmoins, les retraités apportent bel et bien des revenus et induisent des emplois sur les territoires. Il est donc nécessaire d'en prendre conscience et d'accompagner ces dynamiques.

D'autre part, il est essentiel de ne pas opposer l'économie productive et l'économie résidentielle – et nous travaillons sur l'idée de système productivo-résidentiel, Mairie-conseils insistant bien sur ce point au travers de ces démarches. Par ailleurs, nous relevons quelques confusions sur



les termes. Ce concept est relativement nouveau, un temps d'appropriation par les différents acteurs et de stabilisation du concept est donc nécessaire. Des termes naissent de fait : « base », « économie résidentielle », « sphère » ou « présentiel ».

Le cadre conceptuel à l'origine de ces travaux sur les bases résidentielles est représenté par la théorie de la base – c'est un classique de l'économie régionale qu'a revisité Laurent DAVEZIES. Cette théorie stipule qu'une économie locale peut se décomposer en deux secteurs :

- les bases économiques qui rassemblent l'ensemble des revenus

captés à l'extérieur ; à la base du développement, nous relevons l'enjeu de faire rentrer du revenu (en exportant ou en attirant des touristes ou de nouvelles populations) : avoir un potentiel de richesse qui constitue un potentiel local de consommation ;

- ce potentiel de richesse doit être transformé, faisant ainsi en sorte que ces richesses circulent sur le territoire. Il s'agit bien de l'exemple concernant le projet touristique où l'on affirme qu'il faut « capter les flux pour faire vivre le commerce local ». Nous retrouvons bien l'objectif principal consistant à capter des revenus pour les faire circuler, les faire rester sur le territoire, à développer ce qu'on nomme le secteur domestique ou la sphère présenteielle (terme employé à la suite des travaux de l'Insee) comprenant l'ensemble des activités tournées vers la demande locale, les commerces, les services à la personne, les activités culturelles, sociales ou médicales.

Ces deux façons permettent ainsi de créer de l'emploi dans cette sphère dite présenteielle. Vous constaterez un effet retour. En effet, le fait qu'un territoire soit équipé (équipements sportifs, offre culturelle) est également un facteur de circulation de la richesse et d'attractivité sur les bases économiques – nous nous situons sur une idée de développement économique cumulatif. Suite aux premiers travaux de Laurent DAVEZIES en 2003, nous avons beaucoup travaillé les premières années sur les bases économiques de ces modèles, sur le calcul des revenus captés à l'extérieur.

Nous distinguons quatre grandes familles de bases économiques :

- **La base économique productive** – communément assimilée à l'économie productive, au sens des activités de fabrication et des services qui lui sont rattachés – est celle qui focalise l'attention lorsque l'on évoque le développement économique. On pense alors que le développement économique repose principalement sur l'ensemble des revenus issus des activités productives exportatrices, même si on n'exporte pas dans le reste du monde, on fabrique des biens et des services que l'on va vendre à l'extérieur du territoire étudié. On connaît les atouts et les leviers d'action (zones d'activité, logements pour les actifs) qui correspondent aux facteurs de production des entreprises ;

Quatre familles de bases économiques

Base ou Economie productive : revenus issus des activités productives – vente de biens et services à l'extérieur du territoire étudié, exportations (Développement est un enjeu de production et s'appuie sur les atouts productifs des territoires)

Base ou Economie résidentielle : revenus apportés par des résidents et touristes : dépenses des touristes, retraites, revenus des navetteurs (enjeu de population et dépend des atouts résidentiels des territoires... cadre de vie etc.)

Base publique : traitements des employés de la fonction publique (Etat, Territoriale*, Hospitalière)

Base sociale et sanitaire : prestations sociales et remboursements de soins de santé

* 1/3 des traitements des fonctionnaires territoriaux est couvert par les recettes locales, donc retiré du calcul des bases

- **La base économique résidentielle**, constituée par les revenus captés par les territoires grâce à leurs atouts, leurs aménités résidentielles, leur environnement, leur cadre de vie, des questions foncières également. Ainsi, on considère le revenu des touristes, leurs dépenses (même s'il s'agit d'un contexte résidentiel), les retraites et les revenus des navetteurs (personnes qui habitent dans le territoire, mais qui n'y travaillent pas du fait de l'environnement attractif) ;

- **La base publique** qui comprend l'ensemble des traitements des employés de la fonction publique, état territorial et hospitalier ;

- **La base sociale et sanitaire** intègre les prestations sociales et remboursements de soins de santé.

Sur ces quatre grandes familles de revenus captés à l'extérieur et qui représentent un potentiel de richesse (il faudra alors faire en sorte que cette richesse soit consommée localement), vous observez que deux seulement sont des leviers d'action directement mobilisables par les territoires. En effet :

- la base économique publique est difficilement maîtrisable au niveau local et aura plutôt tendance à diminuer dans les années à venir,
- la base économique sociale et sanitaire est importante dans les territoires présentant une grande précarité, l'enjeu pour les collectivités n'est donc pas de la développer, bien au contraire.

Le poids des différentes bases

Nous avons calculé ce poids à différentes échelles. Nous avons regardé le poids de ces divers types d'économie sur l'ensemble des bassins de vie. Plusieurs échelles fournissent des résultats variés. Toutefois, nous obtenons environ 40 % de résidentiel, 25 % de productif, 25 % de social et sanitaire et 10% de publique.

Estimation des revenus basiques par type de bassin de vie en 2006
- en % du total des bases

	Bassins de vie "pôle urbain"	Bassins de vie périurbains	Bassins de vie ruraux	Ensemble des bassins de vie
Base productive, secteur privé	23%	10%	14%	20%
Base résidentielle	42%	69%	62%	48%
<i>dont salaires des navetteurs</i>	8%	40%	17%	13%
<i>dont retraites</i>	24%	20%	25%	24%
<i>dont dépenses touristiques</i>	10%	9%	20%	11%
Base publique (traitements des fonctionnaires)	11%	4%	5%	9%
Base sanitaire et sociale	24%	18%	20%	23%
<i>dont revenus sociaux</i>	13%	10%	12%	12%
<i>dont remboursements des soins de santé</i>	12%	7%	8%	11%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : calculs de l'auteur d'après DGI, INSEE, CAF, SAE, MSA, DREES, Ecosanté, ministère du Tourisme.

À l'échelle des territoires subnationaux, la première source de revenus des territoires est liée aux atouts résidentiels. Les retraites représentent 24 %, soit autant que la base productive. C'est la raison pour laquelle ne pas y croire ne veut strictement rien dire, c'est un fait. Les salaires des navetteurs sont variables (tout dépend si nous nous situons sur un territoire périphérique ou non). Les dépenses touristiques sont loin d'être négligeables en France, mais varient d'un territoire à l'autre.

Il existe différents types de bassins de vie :

- les bassins de vie urbains où le poids du productif est plus important,
- les bassins de vie périurbains où le résidentiel est la première source de revenus très largement grâce aux navetteurs,
- les bassins de vie ruraux : il est intéressant de noter une forte base résidentielle portée non seulement par les retraités, mais également par les dépenses touristiques. L'enjeu touristique pour le développement économique des espaces ruraux est considérable. Certes, pas partout, là encore des différences existent d'un territoire à l'autre – nous évoquons ici des moyennes.

Au niveau des zones d'emploi, nous relevons les mêmes ordres de grandeur :

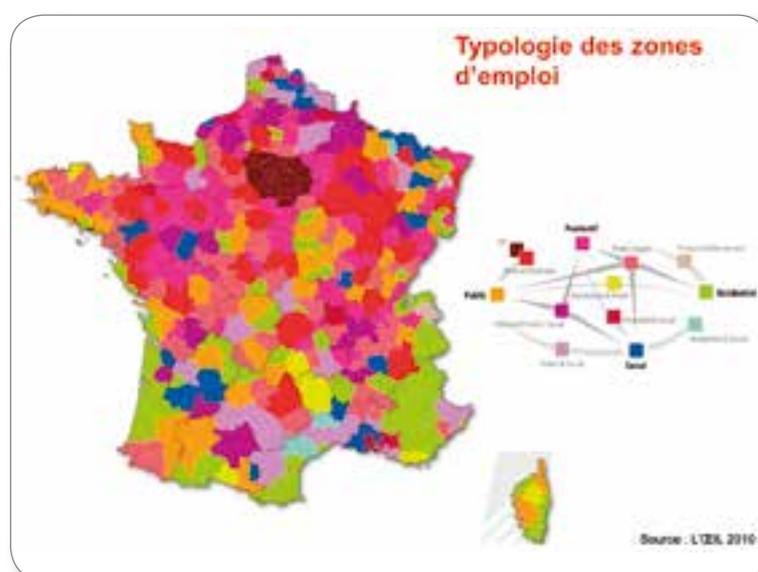
- 22 % base productive
- 45 % base résidentielle
- 10 % base publique
- 23 % base sociale.

Dans ce système, la première lecture s'effectue par les revenus extérieurs, les bases économiques que nous avons vues. La consommation locale demeure une inconnue, mais on regarde la trace laissée par ces dépenses sur le territoire.

On ignore toutefois de quelle manière interpréter le comportement de consommation des individus. Pour travailler sur la consommation, il faut considérer où se trouvent ces individus – d'où la notion de présence. De même, nous nous penchons sur la sphère présenteielle : les commerces, services et activités qui répondent à la demande des personnes présentes dans le territoire (touristes ou résidents consommant localement).

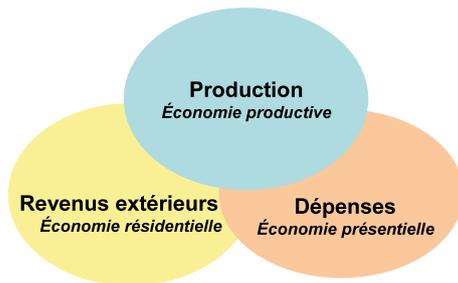
Si ce modèle de développement théorique fonctionne, un effet retour se produit. Le taux d'équipement en commerces ou en services culturels se traduit alors par une meilleure attractivité – résidentielle et productive – des territoires. L'effet retour de l'économie présenteielle se produit alors sur le reste de l'économie.

Nous nous trouvons dans des modèles de spirales cumulatives par la demande, et nous notons des points de blocage possibles à différentes échelles. De façon très schématique, je précise que dans certains territoires, le moteur est en panne (dès le départ, la situation se présente mal). En termes de captation de revenus basique, la performance est mauvaise, et nous relevons une perte de vitesse dans les secteurs productifs sans développement de la base résidentielle. J'inclurais de façon peut-être trop globale les territoires du nord-est. Je suis d'accord avec les propos émis par Bernard PECQUEUR – avec qui je travaille – s'agissant de la ressource territoriale. Le fait que la ressource existe partout, qu'il suffit de la révéler ou de la coordonner est un discours très optimiste. Il me semble que dans certains endroits, cette méthode est plus compliquée à appliquer que dans d'autres.



Dans ces territoires, on subit un fort déclin des activités industrielles traditionnelles, même si certaines ont été très innovantes – nous relevons néanmoins des fortes baisses d’emploi. De plus, on ne possède pas forcément l’atout résidentiel et touristique. Dans d’autres territoires, il existe du potentiel, de la capacité de richesse, des activités productives, de l’attractivité résidentielle, de l’attractivité touristique. Théoriquement, le moteur doit embrayer le reste qui ne suit toutefois pas. Les impacts sur les taux de chômage, sur l’emploi, sur les taux de pauvreté, sur les indicateurs sociaux ne se produisent pas. Relevons à ce propos le problème d’évasion de la consommation : on

L’enjeu du développement local est triple : **créer de la richesse** (économie ou base productive) ; **capter des richesses** (économie ou base résidentielle) mais également **faire circuler ces richesses** dans le territoire (économie ou sphère présenteielle).



sait par endroits créer et capter des richesses mais elles sont consommées ailleurs. Ce phénomène se constate typiquement dans des territoires périurbains, mais également dans d’autres territoires, qui, étant à proximité de tout, finalement nulle part, voient fuir une partie de leur potentiel de richesse.

Dans certains territoires, des bases économiques importantes existent. On crée alors de la richesse, on la capte ; des commerces et des services apparaissent. Pourtant, les indicateurs sociaux sont là aussi mauvais. J’ai pu constater cette situation lorsque j’ai travaillé avec Philippe Estèbe pour la communauté d’agglomération de Saint-Quentin-en-

Yvelines. Dans certaines villes telles que Trappes, comprenant des quartiers difficiles, nous ne relevons aucun effet du reste de l’économie sur l’emploi des jeunes, ou sur les taux de chômage des jeunes non qualifiés, parce que les emplois présentsiels dans les commerces ou les services à la personne sont occupés par des jeunes du bassin voisin de Versailles. Une déconnexion peut donc apparaître au sein de ce modèle théorique entre les moteurs économiques et l’impact sur les populations. Au final, l’enjeu est bien d’améliorer les conditions de vie de la population locale.

Je tiens à souligner que parfois, et j’en suis la première victime, on oublie les individus à trop évoquer les territoires. Nous avons évoqué la mobilité qui est un point très important et constitue une vraie question. Il est important de créer des emplois pour que les jeunes « restent au pays », mais doivent-ils réellement y demeurer coûte que coûte ? Rien n’est certain, pensons à l’individu et pas seulement au territoire.

Des bases différentes, qui induisent des dynamiques territoriales contrastées

Faut-il donc choisir entre productif et résidentiel ? Non. Toutefois, je précise que des dynamiques territoriales contrastées apparaissent sur les modes de développement. Quelles corrélations observe-t-on alors avec les dynamiques territoriales ?

Les situations sont différentes dans les villes et dans les milieux ruraux. Dans les agglomérations, aires urbaines ou villes moyennes, nous avons constaté de façon systématique que les territoires qui enregistrent les plus fortes progressions de l’emploi, du revenu de la population, d’importantes diminutions du chômage ou de la pauvreté avant la crise, ou ceux qui résistent plutôt mieux pendant la crise sont les territoires urbains, les agglomérations que nous nommons productivo-résidentielles (territoires équilibrés présentant de 20 % à 25 % de base productive et autour de 40 % de base résidentielle). Il s’agit de grandes villes telles que Nantes, Rennes, Bordeaux ou Toulouse. Elles ont en outre de réelles stratégies de développement productivo-résidentiel. Ces territoires équilibrés au niveau urbain sont les plus dynamiques sur les critères de base

(l'emploi, le revenu, la population, l'attractivité ou le chômage). Les territoires les plus pénalisés sont les plus productifs au sens industriel. Ce constat est toujours d'actualité en temps de crise.

Un fort contraste existe entre les espaces ruraux. Les plus dynamiques, ceux qui enregistrent les plus fortes progressions de l'emploi, du revenu ou de la population sont les territoires résidentiels et touristiques. Mais, s'ils sont très dynamiques pour l'instant, ils sont en train de devenir très fortement inégalitaires. L'économie résidentielle repose sur les inégalités sociales et les entretient. Ce phénomène se constate également dans les villes. Les inégalités dans une agglomération telle que Nice sont bien plus marquées que pour la moyenne française.

Ainsi, des questions de durabilité de ces modèles résidentiels se posent aussi du point de vue social. De plus, s'ils attirent bon nombre de population, d'importants taux de sortants sont observés. Ils sont certes gagnants en flux entrées/sorties, mais beaucoup de personnes partent parce qu'elles ne peuvent se loger ou que le foncier devient trop cher. Dans le périurbain, nous relevons des dynamismes démographiques pas nécessairement accompagnés d'essor des emplois ou des revenus du fait de l'évasion de la consommation.

Dans le rural productif, il est intéressant de relever la combinaison du type de production. Le rural positionné sur de l'industrie générique est le plus pénalisé. Ce sont les territoires qui souffrent le plus en ce moment – excepté ceux de l'agroalimentaire dans l'Ouest. Le rural positionné sur du productif spécifique est, de son côté, d'autant plus dynamique qu'il capte également des revenus résidentiels. Nous retrouvons complètement les propos de Mairie-conseils concernant l'économie régénérative, le résidentiel et le productif spécifique, ancrés sur les savoir-faire, améliorent la création locale de richesse. Ce type d'espace apparaît certes moins dynamique pour l'instant que le résidentiel et touristique, mais semble bien plus équilibré et durable.

Perspectives et limites de ces dynamiques

Pour conclure sur ce point, je préciserai que ces mécanismes de développement dits résidentiels sont de puissants facteurs de développement socio-économique local. Certes, des limites existent, mais nous avons bien là un véritable levier d'action pour de nombreux territoires. De même, ce peut être un facteur de cohésion spatiale et sociale. Dans les territoires comportant des retraités et des touristes, nous constatons des taux d'emploi présentiel, taux d'équipements en services et en commerce plus importants et j'évoque en particulier les territoires ruraux. Ces emplois présentiels sont dits protégés des délocalisations, offrant des débouchés à des jeunes peu qualifiés. Il est vrai que des avantages existent au travers ce type d'emploi.

Ces dynamiques doivent être accompagnées et maîtrisées, car elles ont leurs limites. Ces limites d'emplois présentiels peuvent être facteur d'inégalités s'ils sont source de faible rémunération. Ils peuvent de même être source d'instabilité ou de saisonnalité liée au tourisme – mais pas systématiquement. Derrière l'emploi présentiel, on pense service à la personne, ou la personne travaillant à temps partiel – phénomène quelque peu caricaturé. Or, le sujet est plus complexe. Une panoplie d'emplois divers apparaît dans laquelle certains sont certes peu rémunérés, mais pas tous. Et puis le secteur productif a créé des milliers d'emplois d'intérimaires, véritable variable d'ajustement et de flexibilité du marché du travail, qui perd ces dernières années des milliers d'emplois.

En outre, la mobilité constitue également un point d'incertitude. Le développement que nous évoquons repose sur la mobilité des individus. Cette incertitude se vérifie d'un point de vue environnemental, coût économique et social. Par ailleurs, dans les territoires ayant un fort développement résidentiel et touristique, nous relevons un problème de foncier, d'éviction des jeunes actifs du marché de la primo-accession.

D'autre part, ce développement repose sur une ressource territoriale paysagère, sur un patrimoine. Les travaux sur la ressource territoriale nous mettent en garde contre la fragilité de ces

ressources. Il faut également gérer l'éventuelle trop grande attractivité. Il est important de gérer l'arrivée des nouveaux arrivants et l'inquiétude des élus par rapport à des demandes d'urbains qui viennent s'installer. Enfin, notons qu'il n'existe pas d'économie résidentielle sans économie productive. Une interdépendance de l'une envers l'autre est à prendre en considération.

Face à ce constat, retenons que l'essentiel est la capacité des acteurs locaux à prendre en main le projet de développement local en jouant sur toutes ces facettes. À mon sens, l'enjeu du développement local est triple :

- un enjeu de création de richesse ; on agit sur la base économique, sur la production telle qu'on sait le faire,
- un enjeu de captation de cette richesse : l'économie résidentielle,
- un enjeu de circulation des richesses : l'économie présentielle.

Ces trois sphères ne s'opposent pas. Du reste, il est possible d'agir sur chacune de ces sphères en choisissant le type de production (ainsi que vous le faites avec Mairie-conseils), sur la captation de richesse, l'accueil de nouvelles populations, le tourisme ou sur les acteurs de l'économie présentielle, sur l'économie sociale et solidaire ou sur d'autres modes d'innovation dans ces trois sphères séparément. Par ailleurs, il est possible d'envisager un développement conjoint des trois ensembles avec des formes innovantes pour passer de l'une à l'autre. L'économie régénérative se conçoit finalement comme le passage par l'économie résidentielle ou présentielle pour faire revivre de l'économie productive. Avec Bernard PECQUEUR, nous estimons qu'il s'agit des temps différents d'un même cycle économique : la consommation, la production et le revenu. Aucun choix ne doit être fait pour l'un ou l'autre, au contraire. Plusieurs niveaux d'actions sont ainsi possibles.

LES MUTATIONS TERRITORIALES :

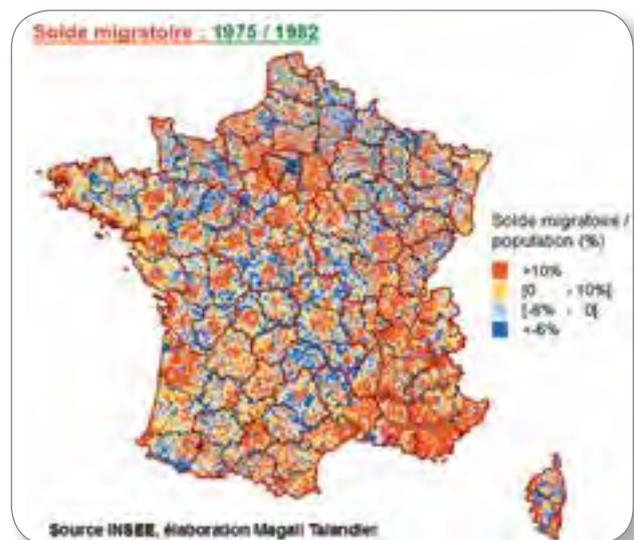
quelles sont aujourd'hui les dynamiques sociodémographiques et économiques dans les territoires ?

Le changement du modèle migratoire

L'évolution démographique dépend des soldes naturels qui sont eux-mêmes liés à la présence de jeunes actifs. Certains territoires présentent des soldes naturels négatifs du fait de la population plus âgée, des territoires ruraux, plutôt au sud de la Loire, et toujours l'intérieur de la pointe bretonne. Toutefois, certaines campagnes du nord-est ont perdu beaucoup de jeunes ménages, les soldes naturels deviennent de fait négatifs.

La carte des soldes migratoires démontre que de nombreuses communes gagnent de la population, non pas parce que les individus sont jeunes et ont des enfants, mais parce qu'on attire de nouveaux résidents.

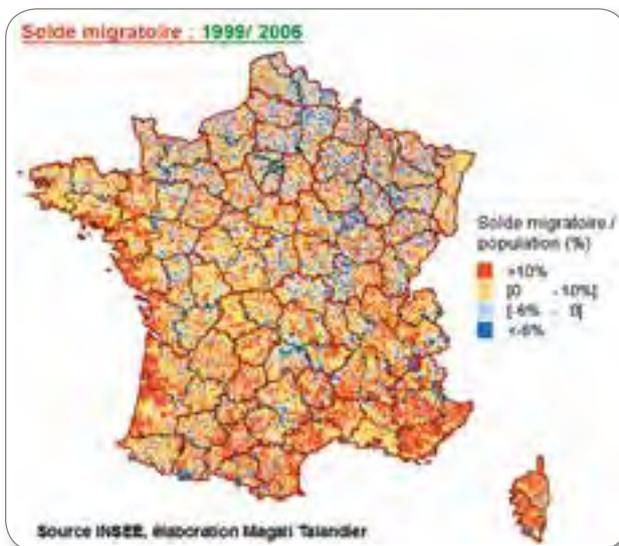
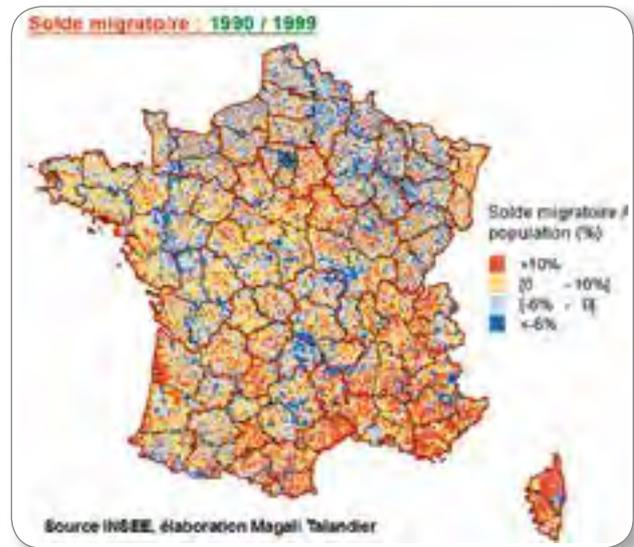
Il est intéressant de considérer le changement du modèle migratoire depuis une trentaine d'années. Pour ce faire, j'ai choisi de vous exposer des cartes de soldes migratoires entre **1975 et 1982** (différence entre les nouveaux arrivants et les sortants des communes). En bleu, vous apercevez les territoires qui perdent de la population (qui sont les territoires d'où l'on part en termes de migration), en jaune orangé, les territoires où l'on vient s'installer. Nous connaissons bien cette période typique de la périurbanisation. Systématiquement, nous les repérons autour des agglomérations schématisées par un point bleu (le centre se dépeuple au profit de la couronne périurbaine). Vous relevez les couronnes dessinées autour des agglomérations, comme Paris de façon un peu plus large, tout en ayant la même dynamique, ainsi qu'un quart sud-est étant déjà dans une dynamique de forte attractivité.



1982-1990 est une période où l'on observe un certain retour au centre. Les points bleu foncé des agglomérations se sont atténués et sont devenus bleu clair (ou bien les agglomérations sont passées attractives comme Montpellier l'est devenue). Notons alors de fortes réhabilitations de centres-villes. La périurbanisation s'étend : le rond rouge est devenu plus diffus, le quart sud-est, fortement attractif – relevons également l'étalement périurbain autour de Paris.

1990-1999 est une période plus complexe pour nous repérer entre les points bleus et les couronnes périphériques. Une géographie migratoire qui n'est plus uniquement celle du centre périphérie – mais qui est celle de la façade Atlantique, celle du pourtour méditerranéen, de territoires ruraux de Bourgogne qui ont une installation de Parisiens dans les résidences secondaires par exemple – commence à se détacher. La géographie change.

1999-2006 : la périurbanisation existe toujours, certes, mais un autre phénomène migratoire a fait son apparition. La géogra-



phie est cette fois-ci régionale : nous observons une France du Nord et du Nord-est où une majorité des communes perdent de la population au profit d'une France de l'ouest et du sud qui les attire. Avec ces modèles migratoires centres périphéries, nous sommes passés à des logiques de migration périphériques qui existent toujours, mais de migration régionale, de longue distance. Toutefois, nous n'avons pas modifié le modèle d'analyse. On reste persuadé que le rural se revitalise parce les individus ne peuvent pas s'installer en ville et qu'ils logent loin de leur travail – ce qui est vrai en partie, mais pas uniquement.

Des migrations qui révèlent une nouvelle attractivité des territoires ruraux

Au-delà de la pression foncière, le choix d'un cadre de vie

J'ai étudié cette attractivité migratoire des espaces ruraux : j'ai examiné d'où venaient les individus, et ai considéré qui étaient les urbains qui venaient s'installer dans les espaces ruraux. Pour ce faire, j'ai cherché à savoir d'où ils provenaient en termes de kilomètres. Voici leur lieu de résidence ; cinq ans avant, ils habitaient dans une commune urbaine située soit à moins de 50 km, soit à plus de 50 km. Ce qui est entouré en rouge est ce que l'on nomme les néoruraux, des personnes qui habitaient un pôle urbain et qui se sont installées dans le rural à plus de 100 km de leur lieu de départ. Dans les espaces ruraux qualifiés d'isolés, 60 % des urbains qui viennent s'installer ont parcouru plus de 100 km.

J'ai beaucoup travaillé sur la revitalisation des espaces ruraux – thème de ma thèse. Lorsque je démontrais qu'une forte attractivité migratoire de ces territoires apparaissait, on me répondait qu'il s'agissait de la périurbanisation, en se demandant de quelle manière agiraient les personnes qui s'installent à une heure des pôles d'emploi. Je me suis rendu compte qu'un urbain sur deux qui venaient s'installer dans le rural avait parcouru plus de 100 km. Nous n'étions de fait pas uniquement dans une logique de desserrement urbain, il s'agissait bien d'un changement de

cadre de vie – même s'ils souhaitaient quand même travailler dans un pôle urbain à proximité. Cependant, une logique liée au déménagement existe bien, différente de celle impliquant seulement des difficultés à se loger en ville. Ce n'est pas un choix systématique par défaut. Nous constatons que les deux dynamiques pèsent autant l'une que l'autre.

Part des migrants urbains selon la distance de leur de résidence antérieure

Lieu de résidence 2006	% Résidaient 5 ans avant dans une autre commune d'un pôle urbain située à			total
	moins de 50 km	entre 50 et 100 km	plus de 100 km	
pôle urbain	64,0	8,2	29,8	100,0
périurbain	71,2	7,2	21,6	100,0
pôle rural	37,3	13,0	49,6	100,0
rural sous faible influ. urbaine	49,0	12,0	39,0	100,0
rural isolé	27,1	16,3	56,6	100,0
Total	62,9	7,2	28,9	100,0

source : Insee, calculs de l'auteur

La part des néoruraux – les urbains qui ont décidé de s'installer dans des communes hors aire urbaine de l'espace rural et qui ont parcouru plus de 200 km – dans la population locale est grandissante. Les premiers flux demeurent ceux de l'urbain vers le périurbain. Or, ces flux vers le rural sont considérables pour les espaces d'accueil. N'exagérons pas en évoquant l'exode urbain. Toutefois, évoquer les mutations rurales est une réalité. En moins de cinq ans, ces urbains représentent jusqu'à plus de 8 % de la population locale. J'ai additionné ce chiffre ; considérant tous ceux qui viennent des pôles urbains et du périurbain, nous obtenons environ 12 % de la population. En moins de cinq ans, ces individus qui ont quitté la ville pour s'installer à la campagne représentent 12 % de la population rurale. La mutation est profonde et rapide. Il s'agit bien de mutations, car les personnes qui viennent s'installer n'ont pas nécessairement le même profil que ceux qui résident depuis plus longtemps.

Un choix qui n'est pas seulement celui du retour au pays des retraités

Une fois que j'ai montré que les dynamiques de repeuplement des milieux ruraux n'étaient pas qu'une dynamique périurbaine, et que des personnes s'y installaient, l'on m'a rétorqué qu'il s'agissait de retraités. Or, ce ne sont pas que des retraités. Je me suis penchée sur leur profil. Il s'agit de migrants d'agrément – terme provenant d'une publication différente à l'Harmattan dirigée par Philippe Bourdeau et Niels Martin, ou néoruraux. Depuis cinq ans, ils sont venus s'installer dans les espaces ruraux. Ce qui est en rouge indique un taux supérieur aux migrants périurbains.

- 22 % des individus qui s'installent sont des retraités (plus que les migrants périurbains)
- 42 % sont des actifs occupés
- 10 % sont des chômeurs (plus important que la moyenne française)
- 17 % des élèves, étudiants, inactifs, femmes ou hommes au foyer, autres inactifs.

Dans les catégories socioprofessionnelles, nous relevons des artisans, des professions intermédiaires, des cadres. Avec ces moyennes, j'ai établi des cartes ; la géographie de l'installation des cadres dans les campagnes est très spécifique, et est différente de celle des ouvriers ou des chômeurs.

Analyse du profil des migrants d'agrément et des migrants périurbains en 2006

	Migrants d'agrément	Migrants périurbains	Moyenne France
Type d'actifs ou inactifs			
Actifs occupés	42,6	54,2	44,1
Chômeurs	16,3	7,8	5,8
Retraités	21,8	11,9	21,7
Élèves et étudiants	16,8	18,4	20,7
F du H au foyer	4,2	3,7	4,1
Autres inactifs	4,9	8,1	3,6
CSP des actifs			
Agriculteurs	0,8	0,7	1,9
Artisans-Corps-Chefs d'entreprises	6,9	5,7	5,7
Prof. interm.	15,3	8,6	14,4
Cadres	37,3	26,1	23,9
Employés	30,8	30,2	29,6
Couvés	19,6	28,8	24,6
Lieu de naissance			
dans le dép.	14,8	31,8	32,0
dans un dép. de la rég.	8,0	14,0	12,1
ailleurs en France	16,9	29,3	24,4
à l'étranger	6,3	4,9	11,6
Secteur d'activité			
Agriculture	2,4	2,7	3,9
Industrie	12,7	17,8	15,4
Construction	8,8	7,2	6,8
Commerce	12,8	14,8	13,3
Services	66,9	57,9	61,4
Type de logement			
Maison	74,8	76,4	61,0
Appart	21,0	17,3	38,3
Autre	4,4	6,3	3,2
Total	100	100	100

Source : Insee 2006, calculs de l'auteur

Un choix qui n'est pas non plus celui des natifs

On affirmait de même que ce retour à la terre était lié au lieu de naissance. Cela ne se vérifie pas dans les chiffres : 70 % des individus qui viennent s'installer dans le rural sont nés ailleurs. Il existe certes une dynamique de retour au pays, dans l'Aveyron par exemple, mais cette question ne marque pas en priorité cette attractivité des espaces ruraux.

Parfois bien plus de présents que d'habitants

Les migrations définitives, pour lesquelles il est nécessaire de préciser certains points, s'additionnent aux migrations temporaires. On oublie souvent de raisonner de la sorte ; en effet, on raisonne souvent en population résidente, alors que c'est bien la population présente qui impacte le développement économique des territoires (individus de passage pour du tourisme, pour une journée sur les territoires). À partir de chiffres du ministère du Tourisme, sur la population présente, nous avons calculé ces taux de présence, le rapport entre la population effectivement présente dans les territoires, en l'occurrence les personnes ayant passé au moins une nuit dans le territoire, sur la population résidente au bout d'une année. Lorsque l'on réalise ces taux, on constate que les espaces ruraux ont des taux de présence bien plus importants que les taux de résidence. J'ai travaillé pour la DDE de la Lozère à propos du poids de l'économie résidentielle dans le département. J'y ai relevé un taux de présence de 147 : à l'année, il y a 47 % de personnes en plus dans le département que ce que l'on recense. Les besoins calibrés sur la population résidente ou le raisonnement que l'on tient sur le développement économique de ce département basé sur la population résidente ne tiennent pas compte de cette forte présence de population qui consomme et qui se déplace. Il est nécessaire d'avoir des commerces et de services adaptés, impliquant de fait une saisonnalité, mais faisant ressortir une population fortement présente.

Sur l'espace rural en général, on observe que cette population réellement présente (touristes, plus la population résidente moins les résidents absents, soit le solde entrées/sorties de touristes) se situe à un niveau équivalent à la population résidente dans les années cinquante. Cela permet d'expliquer des dynamiques de consommation et de maintien de certains équipements dans des territoires qui, du strict point de vue de la population résidente pérenne, sont faiblement peuplés.

Les mobilités inscrivent les territoires dans des systèmes productivo-résidentiels

Derrière ces flux de personnes, on relève des flux de revenus productifs et résidentiels. Nous avons tenté de mettre en relation des systèmes productifs avec des systèmes résidentiels. Nous avons travaillé dans le cadre d'une étude et d'un rapport pour la Datar avec Laurent DAVEZIES (publication à paraître dans les collections de travaux de la Datar). Le principe était de dépasser l'opposition binaire entre économie productive et résidentielle pour tenter de repérer, de caractériser et d'évaluer les synergies productivo-résidentielles. Nous souhaitions mettre en évidence l'existence d'une interaction. On sait bien qu'il faut créer de la richesse pour la diffuser, mais il s'agissait d'établir si les territoires résidentiels n'avaient pas également une influence sur l'activité des territoires productifs.

Nous avons révélé les flux reliant les territoires productifs émetteurs de richesses et les territoires résidentiels récepteurs de ces richesses. De plus, il était essentiel de caractériser ces systèmes émergents et d'évaluer l'impact sur les dynamiques territoriales en termes de systèmes et de complémentarité et non pas en termes de secteurs ou concurrence. Par rapport aux documents présentés ce matin mesurant les flux de revenus dans un territoire, je précise que nous regardons uniquement pour ce faire les origines et destinations des trois flux principaux de l'économie résidentielle :

- les navetteurs (lieu de domicile/lieu de travail)
- les retraités (mobilité résidentielle)
- les flux touristiques à travers la possession de résidence secondaire (lieu de résidence des propriétaires et lieu de résidence secondaire).

Pour définir les territoires émetteurs et les territoires récepteurs de ces flux de personnes, et derrière, de ces flux de revenus, nous nous sommes rendu compte que **75 % des flux d'actifs, de retraités et de résidence secondaire sont émis par à peine 7 % des communes françaises**. Toutes ces communes appartiennent à de grandes agglomérations.

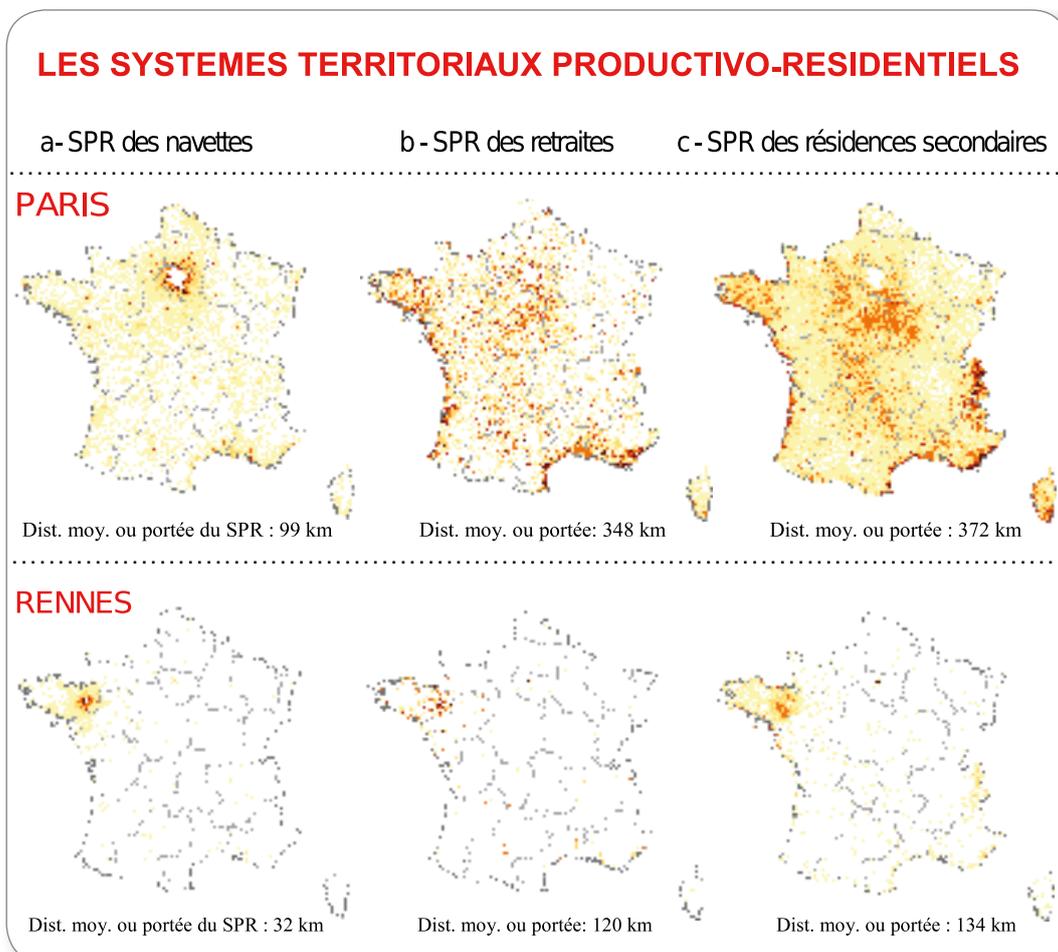
Chaque agglomération est au cœur d'un système productivo-résidentiel (SPR) qui se caractérise par son intensité (quantité de richesse émise) et sa portée (distance de diffusion de ces richesses). On détermine ce que les agglomérations redistribuent au reste du territoire et on regarde alors si elles redistribuent beaucoup et si cette redistribution est réalisée au niveau local, régional ou même national.

Pour illustrer ce principe, je vous présente deux types de systèmes étudiés, Paris et Rennes – deux extrêmes (cartes ci-dessous). Au total, nous en avons étudié 130, et 16 de façon détaillée. La première carte représente l'endroit où habitent les personnes qui travaillent dans l'agglomération parisienne. Vous constaterez que les travailleurs se déplacent partout en France, et on remarque les villes connectées par le TGV à Paris :

- La distance moyenne des navetteurs est 99 km (ils ne font pas forcément l'aller-retour chaque jour, on peut alors s'interroger sur le concept même des navetteurs).
- Pour les SPR, la distance moyenne est de 348 km, là où s'installent les retraités quittant Paris.
- Pour les résidences secondaires des Parisiens, la distance moyenne est de 372 km.

Considérant la ville de Rennes, le système est complètement différent. Cependant, entre ces deux systèmes, il existe des gradients très variables – toute une gamme de nuances – d'une ville à l'autre. Par exemple, à Rennes :

- les navetteurs habitent en moyenne à 32 km autour de l'agglomération ;
- pour les retraités, la distance moyenne est de 120 km, ce qui reste très régional ;
- les résidences secondaires demeurent très proches de l'agglomération.



Nous relevons donc quatre types de systèmes entre les territoires productifs et résidentiels :

- des territoires tels que Paris ont un SPR étendu et intense – Paris redistribue une part importante de ses revenus sur l'ensemble du territoire national ;
- certains SPR sont étendus (distribuer loin), mais redistribuent peu, comme à Lille ou Strasbourg ;
- d'autres SPR sont compacts et intenses : on redistribue beaucoup, mais au niveau local (Rennes, Nantes, Montpellier) ;
- des SPR redistribuent dans le périmètre de voisinage de façon peu intense (petites villes rurales telles qu'Albi).

Enfin, dans l'ouvrage à paraître à la Datar, nous avons cherché à savoir quels étaient les SPR les plus dynamiques. Il existe une corrélation forte entre la compacité des systèmes productivo-résidentiels, le fait qu'ils soient intenses et de courte portée, et les dynamiques socio-économiques du territoire. Ces SPR compacts offrent dans la proximité une large palette de fonctions productives, résidentielles, récréatives, touristiques – territoires qu'il est possible d'investir tout au long du cycle de vie. La compacité de ce système est géographique, temporelle et fonctionnelle, c'est bien la raison pour laquelle il fonctionne.

Les résultats de ces premières analyses, qui sont également des premiers travaux exploratoires suggèrent que l'idée d'un développement métropolitain de grandes métropoles ayant un développement hors sol tourné vers la mondialisation et tournant le dos aux territoires périphériques doit être remis en cause. Nous remarquons que les villes ayant une inscription dans les tissus régionaux et une qualité résidentielle sont celles qui ont le plus de succès. Nous souhaitons en outre insister sur le fait que l'économie résidentielle n'est pas uniquement une ponction sur les revenus des territoires industriels. Il faut réellement penser cette synergie productivo-résidentielle.

La crise a des impacts différents en fonction du profil productivo-résidentiel des territoires

Le rural aux deux extrêmes, les métropoles s'en sortent

Je vous invite sur ce thème à lire évidemment « La crise qui vient » de Laurent DAVEZIES. Mais en quelques mots quand même, on sait que les espaces ruraux industriels sont les plus touchés par la crise, les espaces ruraux résidentiels et touristiques sont les moins touchés pour le moment. Dans le rural, les extrêmes se distinguent toujours. Les métropoles s'en sortent plutôt mieux qu'avec la crise des années quatre-vingt-dix. Elles résistent parce qu'elles ont fait leur ajustement structurel : il ne s'agit plus d'économie industrielle, mais bien d'économie de la connaissance immatérielle qui traverse la crise dans de meilleures conditions que pour l'industrie.

La France industrielle change de côté

Si nous devons dresser la carte de France des emplois industriels aujourd'hui, nous ne retrouverions pas celle que nous avons apprise lorsque nous étions enfants. De nos jours, la France industrielle se situe de plus en plus à l'ouest, et non à l'est. L'industrie de l'est de la France s'est effondrée ; l'industrie, et en particulier l'agroalimentaire (mais pas uniquement) dans l'ouest se maintient et s'est fortement développée les années précédentes. De fait, la France industrielle a changé de côté.

La France résidentielle résiste mieux, pour l'instant ...

Les territoires majoritairement résidentiels résistent plutôt mieux à la crise. Nous notons toutefois des situations différentes : les territoires touristiques résistent assez bien. Le tourisme est un

secteur qui pâtit du contexte économique de crise. Cependant, en même temps que ce contexte de crise, nous avons connu les Printemps arabes ou l'effondrement économique de la Grèce ou de l'Espagne. Nous avons de fait assisté à un report des touristes en France, ce qui bénéficie aux espaces ruraux touristiques. En revanche, les destinations de haut tourisme international telles que les stations de ski des Alpes ou Chamonix commencent à sentir les effets de cette crise. Les territoires ruraux où les retraités sont surreprésentés ne sont pas touchés pour le moment. Les territoires périurbains se retrouvent dans la même situation que les territoires productifs ou industriels si les actifs perdent de l'emploi.

L'enjeu des territoires : trouver le bon équilibre

Les espaces productifs sont davantage touchés par la crise, les espaces résidentiels, quant à eux, sont certes plus protégés. Je crains que ce constat favorise les stratégies de développement tout résidentiel : pourquoi ne pas miser sur le tourisme ou l'accueil de nouvelles populations, sachant que ce modèle est plus résistant ? N'oublions pas que nous vivons tous la même situation et que l'essoufflement du productif conduira à l'essoufflement du résidentiel demain. Or, le résidentiel englobe quelque peu une politique de dépendance ; nous n'aurons ainsi pas forcément les ressorts pour réagir aussi vite. Ce sont donc les espaces productivo-résidentiels qui sont les plus sécurisants dans le contexte actuel.

Nous sommes dans un contexte, certes de crise économique, mais également d'incertitude – j'estime que nous traversons une période de renversement des modèles et nous ignorons après la métropolisation, après l'économie immatérielle, ou après l'économie de la connaissance, ce que nous vivrons. Nous ignorons quelle sera la nouvelle économie de demain – c'est bien là mon point de vue. C'est pourquoi, je considère que le bon sens est de sécuriser l'existant et de révéler et accompagner les projets émergents. Je souligne en outre, ainsi que cela a pu être dit, que les petits projets sont intéressants, car les petits projets d'aujourd'hui sont les projets de demain. Cette période de transition et d'observation nous amène à mettre en exergue ces petites niches que recèle chacun de nos territoires.

Échanges avec les participants



Aurélié HOICHEUX, Pays et quartiers d'Aquitaine

Je souhaitais réagir sur les deux catégories énoncées entre les agglomérations et les espaces ruraux – j'estime que les situations sont un peu plus nuancées en ce qui concerne les agglomérations. J'ai été interpellée parce que vous avez cité Bordeaux – qui est ma ville – qui est partie sur des ressorts résidentiels et productifs très affirmés et très puissants. Cependant, et ainsi que vous l'affirmiez, de fortes inégalités sont de fait constatées. À l'échelle des quartiers, nous observons une mécanique à deux vitesses entre le reste d'une agglomération évoluant avec ces dynamiques très fortes, et des poches de population géographiquement segmentées qui ont du mal à retrouver une capacité et une place dans ce moteur puissant.

Magali TALANDIER

En effet, il serait nécessaire de nuancer par type d'agglomération et selon l'échelle. Je déclarais que globalement, une agglomération telle que Bordeaux ou Nantes est dynamique. On note cependant que les inégalités se réduisent entre les régions françaises. En revanche, nous constatons une ségrégation sociospatiale à l'intérieur de toutes nos agglomérations, plus ou moins marquée selon les modèles. Nous évoquons bien de grands flux économiques ; nous aborderons plus tard les systèmes productivo-résidentiels au travers desquels on crée de la richesse qui se diffuse sur tout le reste du territoire comme à Paris, par exemple. Néanmoins, les politiques de la ville peinent à résorber certaines inégalités sur la segmentation sociospatiale parce qu'elle est liée à des comportements très individuels. On a beau édifier des quartiers de mixité sociale, le phénomène ne prend pas, ou difficilement. Je suis de fait entièrement d'accord avec vous. Les propos macroéconomiques passent sous silence cette réalité très locale où la ségrégation sociospatiale explose dans toutes les villes.

Franck CHAIGNEAU

Le géographe que je suis souhaite émettre une remarque : cette question de mixité est également une question d'échelle. Plus on rentre dans la maille fine du territoire, plus l'inégalité sera mise en évidence par construction.

Magali TALANDIER

Elle progresse cependant.

Francis BOURCIER, vice-président communautés de communes Gâtinais et Val de Loing

Les notions que vous avez dégagées sont très intéressantes, les statistiques que vous avez produites également. Toutefois, de quelle manière accéder à cette statistique à l'échelle de notre territoire ? Elle n'apparaît pas dans les catégories de l'Insee actuellement.

Magali TALANDIER

L'Insee propose des statistiques sur l'emploi, et non sur les revenus. Ce travail est réalisé conjointement avec Laurent DAVEZIES dans le cadre de nos expertises. En revanche, l'Insee fait apparaître deux catégories d'emploi : le non présentiel, ou le productif, et le présentiel. Je n'ajouterai rien de plus concernant ce découpage en deux catégories.

Nicolas GILLIO, chef de projets, Centre d'études et de recherche sur les transports et l'urbanisme

Je précise qu'il s'agit également d'articulation et d'emboîtement des échelles de territoires.

Enfin, passer du présentiel au résidentiel ou au productif, ou dans le sens inverse, est une conduite qui prend énormément de temps. Les exemples évoqués aujourd'hui me font penser que ce peut-être dans l'emboîtement et l'articulation, avec ce qui passe à un niveau plus infra ou supraterritorial, que le territoire trouvera sa place ou retrouvera une place en matière de développement et de performance – si on peut reprendre le terme.

Magali TALANDIER

Nous relevons deux niveaux d'analyse concernant le productif résidentiel. En premier lieu, l'analyse régénérative qui est celle du local, où on passerait de l'une à l'autre, passage certes long et pas forcément efficace. Néanmoins, nous ne disposons que de peu d'éléments à ce propos, c'est la raison pour laquelle je suis intéressée par les discours tenus aujourd'hui. D'autre part, nous remarquons l'interaction entre la ville et le rural, entre le centre et la périphérie, ce que l'on nomme les agglomérations et leurs hinterlands. Ces jeux d'échelle se traduisent par la construction des nouvelles intercommunalités, ce qui fait écho à la construction de la politique d'une échelle de maillages plus larges sur ces enjeux productifs et résidentiels. Nous observons en outre un jeu d'échelle. L'on pourrait imaginer qu'il suffirait d'augmenter la taille pour obtenir uniquement des territoires équilibrés, or ce n'est pas le cas.

Nathanaël FOURNIER, chargé de mission économie résidentielle, Datar

J'estime que cette réunion est très utile et permet de montrer que les orientations sont en train de changer dans certains territoires. L'industrie et l'agriculture ne focalisent plus les regards sur l'économie productive. Toutefois, je tiens à préciser que les autres économies sont en partie productives. Cependant, dans les présentations qui ont été exposées, je note que l'autre inclination en dehors de l'industrie se porte sur le tourisme. Le tourisme est bien évidemment important et représente un secteur qu'il ne faut pas négliger. Au niveau national, il représente environ 5 % de l'emploi – pourcentage relativement modeste. L'économie présentielle, dans son ensemble, représente entre 50 % et 65 % des emplois en France – et différentes façons de mesurer l'emploi présentiel existent par le biais de conventions statistiques quelque peu arbitraires. Par conséquent, si nous réalisons le solde entre emplois présentiels moins emplois touristiques, nous constatons que 50 % ou 60 % des emplois concernés demeurent. Ce type d'économie présentielle non touristique apparaît comme étant la deuxième barrière à franchir ; au-delà de l'économie touristique, qu'est-il possible de mettre en œuvre, quels sont les travaux qui peuvent être conduits pour trouver des leviers d'action sur ces types d'emploi ?

Nous en connaissons quelques-uns : les services à la personne, les agences bancaires de proximité, les architectes, les infirmières, les commerces de proximité qui ne répondent pas seulement à la demande des touristes ou des navetteurs, mais aussi à celle des personnes qui habitent sur le territoire. Ces activités présentent des enjeux majeurs. Du reste, ce sont bien les activités économiques qui ont le plus cru au cours des trois dernières années (les statistiques ont été établies entre 1980 et 2007, soit avant la crise). Ainsi, 4,5 millions d'emplois ont été créés en France alors que l'activité industrielle n'a pas connu de création d'emplois jusqu'en 2007 – on peut supposer que la situation n'a pas évolué depuis.

Je reviens sur des propos tenus par le Mirebalais ; la démarche initiée par Mairie-conseils est très positive, elle les a beaucoup intéressés et débouche sur des actions concrètes. Une personne déclarait qu'il serait intéressant désormais de l'essayer sur d'autres thématiques. Je pense donc que des marges d'évolution et de progrès sont à relever sur ce type d'activité économique.

Guy DUMÉLIE

Précisons le pourcentage de 5 % de l'emploi par rapport aux 60 % : le thème retenu pour cette journée est qu'un territoire qui se met en situation de développer son tourisme se met également, et de façon quasi obligatoire, en situation de développer la qualité de son accueil. Cela se joue à différents niveaux réintégrant les services à la personne au travers l'office du tourisme, les prestations qui seront fournies sur ce territoire seront toutes, à un moment ou à un autre, un des ingrédients du développement du tourisme. Nous avons longuement discuté avec Nathalie PARALIEU et Franck CHAIGNEAU sur la question du développement touristique qui est aussi

une forme de développement de l'accueil, qui lui-même est une forme du développement de l'économie aujourd'hui.

Magali TALANDIER

Effectivement le tourisme n'est pas la seule composante, au contraire, j'ai présenté les différents niveaux d'activité. En outre, il est complexe de mesurer ce pourcentage de l'emploi dans le tourisme. Les touristes consomment également dans des magasins qui ne sont pas comptés comme activité touristique. La restauration, par exemple, nous concerne directement chaque jour, et pourtant, nous ne sommes pas touristes. Il devient très difficile de segmenter ce sujet par secteurs. Cependant, la majeure partie de l'emploi présentiel provient d'autres horizons que le seul tourisme. Quant aux chiffres repris du découpage en deux sphères de l'Insee, je les manierais avec plus de prudence : 65% de l'emploi est présentiel parce qu'on inclut dans cette sphère des activités qui en réalité sont mixtes ou productivo-présentielles, comme le secteur de la construction. Mais ne nous disputons pas sur les chiffres, les emplois qui dépendent de la consommation des ménages sont très nombreux et pèsent lourdement dans l'emploi national

Dominique MAZAL, chef du service développement local, Conseil Général de la Nièvre

Concernant le terme « hinterland », je souhaite préciser qu'il ne suffit pas à évoquer le monde rural. On a longtemps dit le monde urbain, comme si le rural n'existait pas. À mon sens, il existe un monde urbain, voire des pôles et des mégalo-pôles, et le monde rural a lui aussi une réalité qui constitue peut-être un avenir de développement qu'il est nécessaire d'envisager. Je pense aux démarches sur les nouvelles ruralités. Je suis toutefois entièrement d'accord avec votre exposé. En outre, concernant les mouvements migratoires, je souhaiterais savoir si nous sommes en présence d'un phénomène qui se produira quelles que soient les politiques des collectivités, ou bien les politiques qu'il est possible de conduire en matière d'attractivité ont-elles une réelle efficacité ? Au vu de réussites de territoires tels que le Limousin et l'Auvergne, même s'il est nécessaire de les moduler, j'ai tendance à penser que les politiques publiques ont leur place pour infléchir les courbes de l'Insee. D'autre part, à propos des politiques d'accueil, nous avons relevé au travers des exposés que les industriels en l'occurrence affirment qu'il est essentiel de travailler sur l'accueil d'activité ou de salariés. Du reste, d'autres difficultés apparaissent en matière de logement et d'emploi. Nous avons tendance à penser que ces éléments forment un tout et qu'en assemblant à la fois l'attractivité et l'habitabilité du territoire, on mène une politique d'accueil. Ainsi, on présente une certaine efficacité. L'enjeu est bien de réunir les deux.

Jacques DROUHIN, président de la communauté de communes du bocage Gâtinais

J'ai le sentiment que les personnes âgées auraient plutôt tendance à partir vers l'urbain. Tout d'abord, parce que le commerce de proximité a disparu et que le désert médical s'étend. Par ailleurs, j'estime que nous restons sur des territoires très traditionnels en matière de migration ; il y a trente ans, on parlait du fameux croissant qui partait de l'Aveyron pour aller jusqu'à Charleville-Mézières. Ce croissant reste encore un désert relativement important sur toute l'attractivité que l'on relève dans d'autres départements. La situation a peu évolué ; toutefois l'activité touristique s'est un peu accrue. Ce croissant qui partait de l'Aveyron, passant par une partie de la Bourgogne jusqu'aux Ardennes, demeure un désert d'attractivité.

Magali TALANDIER

Les migrations des personnes âgées sont réalisées en deux temps : tout d'abord, nous constatons une installation des jeunes retraités dans les espaces ruraux et nous observons une frontière au-delà de 75 ans, âge à partir duquel on retourne dans les centres urbains pour des raisons d'accès aux services ou aux soins médicaux. Il est certes trompeur de cumuler les deux. Il faudrait donc examiner la première vague d'installation de jeunes retraités qui passe souvent, mais pas toujours, par la possession de résidences secondaires. Dans un second temps, on observe un retour dans les espaces urbains des personnes les plus âgées.

Vous évoquiez le croissant (ou diagonale aride) ; remarquons de même cette zone entre Cherbourg et les Deux-Sèvres toujours en négatif en matière d'emploi. En revanche, ce phénomène s'est

fortement résorbé. Sur les cartes des années soixante-dix, nous observons que cette diagonale est plus large et plus pénalisée. Cependant, des espaces plus faiblement attractifs que les autres demeurent malgré tout.

Il est vrai que je vous ai exposé de grandes tendances démographiques sur trente ans. Qu'entreprennent les politiques d'accueil ? Quels sont leurs rôles ? Il n'est pas évident de distinguer l'impact direct de tout ce qui est mis en œuvre pour rééquilibrer les territoires, mettre en œuvre des politiques d'accueil, l'aménagement du territoire à la française et les mouvements spontanés. En effet, ces mouvements d'inversion migratoires se vérifient également dans d'autres pays (États-Unis ou Italie) ; tous les pays n'ont pas la même politique. Je souligne donc l'existence de grands mouvements migratoires et démographiques lourds, qu'il n'est pas possible d'inverser en mettant en place des politiques – ce qui ne signifie pas que les politiques n'ont pas d'impact. Tout ce qui a été entrepris dans le Limousin, ce qui se produit en Auvergne également avec la volonté d'accueillir des populations accompagne le mouvement. C'est également une question de conditions d'accueil. Il existe certes un mouvement migratoire spontané pour différentes raisons de retour à la campagne subi ou choisi. Les politiques d'accueil ont pour but d'accompagner l'attractivité. Les individus arrivent avec des projets un peu fous, imaginant que le territoire représente leur eldorado ainsi que vous l'avez mentionné. Toutefois, les accueillir leur permet d'accéder à un emploi. Le Limousin est exemplaire sur ce point.

Aurélié HOCHEUX

Le phénomène d'installation des jeunes retraités en zone rurale était lié à la résidence secondaire. Des interrogations peuvent être levées en ce qui concerne les générations à venir, car le phénomène de la résidence secondaire sera certainement moins important. Les ménages ont aujourd'hui plus de mal à accéder à la propriété, avoir une résidence secondaire, encore plus. De quelle manière se comporteront ces individus lorsqu'ils parviendront à la retraite ?

Magali TALANDIER

C'est aussi vrai lorsque l'on évoque le mot « mobilité » : quel est l'avenir de ce regain de population ? Théoriquement, tout tendrait à affirmer que le phénomène ne peut durer, car la mobilité sera coûteuse et que l'on sera moins propriétaire. Dans un cours que je donne sur les nouvelles ruralités, j'explique aux étudiants que la situation est quelque peu surprenante : on a mis de l'argent et de l'énergie pour que les espaces ruraux se repeuplent et pour parvenir à enfin inverser la tendance – discours de la politique d'aménagement du territoire. En France, il existait effectivement une volonté affichée de résorber les inégalités. Tel était le discours tenu. Désormais, ce phénomène se produit et on s'inquiète : on estime que la situation ne peut durer, que les individus ne pourront rester dans les campagnes, qu'il est de fait indispensable de redensifier la ville (ville dans la ville). De réelles inquiétudes sur ce repeuplement apparaissent. Aujourd'hui, les faits porteraient à croire que cette situation ne peut durer. Pourtant, on constate une réelle inertie de ces tendances. Ce phénomène se déroule sur trente ans – je ne pense donc pas que la tendance puisse s'inverser d'un coup. Les signaux sur la mobilité, sur les niveaux de vie ou sur l'accession à la propriété penchent vers une inflexion de la situation. Cependant, ces tendances sont lourdes et mettront du temps à se retourner, si elles se retournent. J'ai travaillé sur des données de population depuis le XIXe siècle. Ces évolutions se déroulent sur des décennies.

Michel FOURNIER, maire de Les Voivres

De nos jours, les dotations d'État sont de deux pour un : 2 € pour l'urbain et 1 € pour le rural. Avant, nous relevions trois pour un. Je ne peux pas entendre qu'on a investi beaucoup dans le monde rural, je ne suis pas d'accord à ce propos. À différents niveaux, il n'y a pas eu depuis longtemps une vraie politique rurale pouvant accompagner les actions du retour de l'urbain vers le rural. Aujourd'hui, le rural progresse, même si c'est précaire. Je suis toutefois d'accord avec votre analyse des retraités sur le principe des deux temps ; ils viennent lorsqu'ils sont plus jeunes, et repartent plus tard.

Magali TALANDIER

Dans certains Pays, les espaces ruraux ne sont pas accessibles, entretenus et composés de services publics. Le développement du tourisme et le renouveau rural relativement marqué en France sont également expliqués par le souci d'un maintien des infrastructures. Les services et l'accessibilité de ces espaces ont malgré tout été maintenus permettant aujourd'hui de participer à ce retour.

Guy DUMÉLIE

Au-delà de ces dotations, la diffusion spatiale des revenus ne contribue-t-elle pas à rattraper le deux pour un ?

Magali TALANDIER

Oui, la redistribution a bien lieu par des mécanismes publics et privés. Peut-être pas suffisamment, je ne rentrerai pas dans cette considération.

Gilles REY-GIRAUD, responsable équipe économie et politiques territoriales, ETD

La question de la redistribution privée des revenus au profit du rural est de connaître la capacité à transformer la base résidentielle, potentiel, en réelle économie. Il ne suffit pas d'attirer, il faut également être en capacité de réinjecter. On ne peut affirmer que la redistribution des revenus compense à elle seule une insuffisance de dotations, de crédits au profit des collectivités.

Magali TALANDIER

Tout à fait, et je l'ai bien précisé. Le potentiel de richesse doit être transformé et doit circuler pour créer du développement. Il est de même important de le pérenniser. Je remarque que de nombreuses études se sont développées sur l'économie résidentielle ; des activités protégées sont ainsi créées, non délocalisables. Je relève un mythe du secteur protégé. Les retraités partent à 75 ans ; or, peut-être que demain, on n'aura plus les moyens de s'installer de la sorte. Cette économie n'est pas si pérenne et pas si à l'abri des aléas, qu'ils soient économiques ou publics, car n'oublions pas la redistribution issue du budget de l'État. Nous évoquions l'incertitude, le seul sujet des retraites en est une très importante.

Nicolas GILLIO

Je souhaite ajouter un indicateur complémentaire. Nous avons évoqué la pérennité, il serait toutefois essentiel d'avoir un indicateur sur la durée de résidence sur les territoires. J'ai pu consulter des études concernant l'attractivité résidentielle qui ajoutait une durée, déterminant si on parvenait à conserver les nouveaux résidents attirés. Certaines villes s'en sortent mieux que d'autres et gardent leurs résidents. Quand l'attractivité consiste à conserver les résidents moins de cinq ans, est-ce une réelle attractivité ?

Magali TALANDIER

Attirer et retenir sont des notions très importantes. De même, l'inertie des territoires, ou la moins grande énergie à agir dans les territoires qui n'ont pas souffert représente également un élément que nous avons tous relevé. Cette énergie des territoires pénalisés, des territoires qui souffrent est réelle, et leur permettra d'avancer à mon sens. Elle se révélera positive et permettra de trouver les ressorts pour demain

Nathanaël FOURNIER

Le développement de l'économie présente et des activités économiques concrètes, celles que nous tentons de développer sur les territoires, est important et s'est produit partout en France, et pas seulement sur les territoires attractifs résidentiellement, ceux qui ont des activités touristiques. Il est essentiel de garder à l'esprit ce point de départ. Les projets pouvant être conduits par les territoires par la suite peuvent certainement contribuer à ce développement. Toutefois, je souligne des tendances spontanées probablement en sociodémographique, socioéconomique ou

socioculturel, très profondes depuis trente ans, conduisant à ce développement. D'autre part, les activités présentes ne sont pas uniquement dues à des redistributions publiques ou à des redistributions de revenus dits productifs. Je ne ferai pas de démonstration théorique très longue, mais je tiens à préciser qu'en France, il existe environ 65 % d'emplois présents. Les revenus qui arrivent sur les territoires (ceux des retraités, des touristes et des navetteurs) découlent aussi d'emplois présents. Il existe donc 65 % de chances pour que les revenus affluant sur le territoire soient aussi des revenus par de l'économie présente. En réalité, ces allers-retours de revenus sur les territoires créent des activités, car il s'agit bien d'allers-retours de valeur ajoutée, et non pas seulement de revenus productifs ou résidentiels, qui se redistribuent en fonction des mobilités sur le territoire, et créent des emplois.

Intervenant

Nous sentons aujourd'hui une réappropriation de la région. On retrouve une identité régionale ; il s'agit d'une conséquence : l'Europe a effacé des identités. Dans la région Bretagne, le Pays basque ou la Corse, on constate un retour très fort, là où la notion de territoire est très importante. J'estime qu'il sera nécessaire de considérer la migration dans ces endroits. En outre, cette identité régionale revient d'une façon affirmée – et pas uniquement en France, dans d'autres pays également. L'Europe a effacé les identités, les individus ne se retrouvent donc plus au niveau de l'accueil, de l'économie et à d'autres niveaux. Nous le percevons bien lorsque nous nous déplaçons ; je possède une résidence secondaire en Bretagne. Les Bretons reviennent de plus en plus, la vie associative se développe. Ils ont envie de reprendre la main sur des territoires qui ne les intéressaient pas dans leur jeunesse, et aujourd'hui, une réelle dynamique de développement du territoire se met en place – dans d'autres régions également. Ces éléments nouveaux se développeront dans les prochaines années.

Magali TALANDIER

Dans ce contexte d'instabilité économique, nous constatons effectivement le grand retour du territoire. Les travaux de Bernard PECQUEUR, développement endogène, ressources territoriales ont eu beaucoup de succès dans les années quatre-vingt – période d'instabilité, retournement, métropolisation, mondialisation – et en ont à nouveau beaucoup de nos jours. En effet, dans ces périodes instables, il est normal de se pencher sur le retour au territoire, de se réancrer dans des situations sécurisantes. Le retour des identités régionales, l'essor des monnaies locales, les comportements locavores constituent un mouvement autour de cette inscription locale, plus ou moins marginal. De nombreux étudiants me déclarent vouloir effectuer par exemple, un mémoire traitant de Grigny ou sur la monnaie locale. Cette année, 18 étudiants souhaitent rédiger un mémoire sur des AOC s'agissant de la ressource territoriale. Or, les années précédentes, les sujets étaient bien moins inscrits. Dans la même optique, les questions agricoles ressortent à de nombreuses reprises.

Intervenant

Prenant en considération le contexte présentant la nécessité de réduire les budgets publics, n'existe-t-il pas des craintes de voir nos décideurs concentrer ces budgets sur les endroits à forte population ? On peut penser que c'est sur les métropoles que les efforts doivent être réalisés, car c'est bien là que des effets levier apparaîtront. Les territoires ruraux pourraient souffrir de cette période annoncée ; alors qu'ils peuvent offrir une alternative à un modèle urbain qui commence, et en particulier dans les métropoles, à atteindre ses limites.

Magali TALANDIER

Le soutien aux métropoles se vérifiera en France et en Europe. La politique de cohésion européenne est en train de changer d'orientation et consiste à concentrer l'effort sur les métropoles qui redistribuent par la suite et entraînent le reste. À mon sens, nous tendons vers ce modèle.

2.

Témoignages de
territoires ayant réalisé
une démarche
Mairie-conseils

FOCUS SUR LA DÉMARCHE

« Identités et attractivité touristique locale »

La démarche « Identités et attractivité touristique locale » permet d'identifier les éléments spécifiques du territoire pour construire sur cette base un positionnement touristique particulier. Ce positionnement s'appuie donc sur les potentiels et les ressources du territoire. Qu'y a-t-il chez nous que les autres n'ont pas ?

En répondant à cette question, les élu(e)s changent de posture et préparent leurs prises de décision. Cette nouvelle posture permet d'être en capacité de regarder véritablement ce qui existe chez soi ; « être en capacité » rejoint les éléments cités dans les évaluations, à savoir être en capacité de s'ouvrir à de nouvelles situations, pouvoir reconnaître un élément, un acteur, quelque chose de spécifique. Cette nouvelle posture aide à affirmer une politique de développement touristique.

La méthode repose sur des principes d'animation très structurés : nous vous accompagnons, nous vous faisons faire. Il ne s'agit pas d'une étude supplémentaire. Mairie-conseils ne produit aucun livrable. Nous travaillons à dire d'élus, à dire d'acteurs. Nous n'allons pas collecter des données statistiques, nous permettons d'échanger un maximum d'informations en un temps limité et rassemblons les connaissances, les paroles de chacun..

Cet accompagnement s'appuie sur la mobilisation des élu(e)s. Nous vous apportons des outils, du rythme et vous assistons afin d'analyser le contenu de tous les éléments qui émergent au fil de la démarche.

Les outils que nous apportons sont des grilles de questionnement, de la cartographie, un jeu de mise en situation. La démarche est ludique, nous avons beaucoup de plaisir au fil de sa réalisation. Les séances qui durent quatre heures (pause casse-croûte incluse) sont des moments où les personnes prennent plaisir à échanger de l'information.

La démarche est rythmée en quatre phases ayant chacune un déroulé précis avec nous, Mairie-conseils. Avant la Phase 1 une étape préparatoire est nécessaire nous l'avons appelé phase 0. A l'issue de la démarche (Phase 4), il est conseillé d'en restituer le contenu. Ce moment n'est plus animé par Mairie-conseils. Il vous appartient.

La phase 0

La préparation de la démarche est une étape essentielle à notre sens. Après une délibération communautaire qui engage véritablement les élu(e)s, on se met en mode projet. Ce projet est un engagement des élu(e)s à porter la démarche : notons alors la nécessité d'aller vers les communes, d'inviter les maires et leurs conseillers municipaux pour aboutir à une réussite collective. Le premier enjeu est de parvenir à amener trois à quatre personnes de chaque commune à participer à cette démarche intercommunale. Un groupe de pilotage composé d'élue(s) de la commission tourisme (mais pas uniquement, la commission peut être élargie) sera toujours présent et œuvrera avec les techniciens. C'est bien un engagement. Une feuille de route très cadrée sert de support : les différentes phases sont définies, la prise de date est inscrite (à laquelle il est impossible de déroger), les objectifs sont simples et clairs ainsi que l'animation et la réalisation. De même, les acteurs concernés sont précisés, ainsi que leur rôle (rôle du technicien, support Mairie-conseils). Il s'agit bien du « qui fait quoi, quand, où et comment ? ». À l'occasion de cette phase 0, nous allons préparer la phase 1.

La phase de repérage

Il s'agit en premier lieu de repérer les éléments clés du territoire : le potentiel touristique (exploité et non exploité). Les élu(e)s municipaux identifient les éléments touristiques existants, ayant existé (la mémoire) ou en projet (des projets existent bien, on ne part pas de zéro). Trois thématiques structurent cette phase et sont abordées par des travaux en petits groupes de 6 personnes. Le déroulé est le suivant : un travail en groupe puis une pause conviviale pendant laquelle on va se restaurer. Enfin, nous partageons en plénière les résultats des groupes de travail. La réunion du lendemain en coopération avec le comité de pilotage, permet d'évaluer ce qui s'est passé durant la soirée et de préparer la phase suivante.



Phase 1 : Repérage intercommunal



- Les élus municipaux identifient les éléments touristiques existants, ayant existé et en projet
- Accueillir, être accueilli
- S'activer
- Éveiller les sens



1 Décembre 2012 Mairie-conseils

L'état des lieux des clientèles



Phase 2 : Etat des lieux et connaissance des clientèles



- Les élus présentent les résultats du repérage
- Ils questionnent les prestataires et les opérateurs du tourisme sur les types de clientèle du territoire (caractérisation), leurs attentes et les réponses apportées, les améliorations et créations possibles.

1 Décembre 2012 Mairie-conseils

Cette séance de travail est ouverte par les élu(e)s qui présentent le résultat de la phase précédente. A cette soirée, les opérateurs et les prestataires du tourisme sont invités. L'identification des clientèles majeures et émergentes sur le territoire est réalisée en plénière. Puis, en petits groupes, les élu(e)s vont questionner les invités experts du tourisme. Chaque groupe va approfondir la connaissance d'une clientèle particulière en précisant ses attentes, de quelle manière y répondre, comment améliorer et créer d'autres situations. Le lendemain matin, en comité de pilotage, la séance est évaluée et la phase suivante préparée.

L'exploration des identités

Les animateurs Mairie-conseils n'interviennent pas directement à cette étape. Les images et les identités sont explorées par les élu(e)s qui se déplacent sur le terrain et rencontrent des personnes ressources multiples et variées (entrepreneurs, opérateurs, associations) en fonction des composantes qui ont émergé des phases précédentes. Nous fournissons des grilles d'entretien facilitant la libre expression (dire ce que je pense véritablement du territoire, comment je le vois, le perçois, je le raconte ou le ressens). Puis, les élus recensent ce qui est dit du territoire à travers les photographies ou la littérature. De plus, par le biais de l'étude des plaquettes publicitaires, et grâce à l'outil marketing SONCAS, les élus décryptent les avis exprimés sur le territoire selon plusieurs critères : sécurité pour les différentes cibles touristiques, ce qui



Phase 3 : Exploration des images et des identités

- Les élus vont sur le terrain rencontrer les personnes ressources (entrepreneurs, opérateurs, etc)
- Les élus recensent ce qui est dit du territoire (photos, littérature, plaquettes publicitaires...), s'interrogent sur ce qui pourrait être dit et élaborent une synthèse



1 Décembre 2012 Mairie-conseils

peut flatter l'orgueil, la nouveauté, le confort, le rapport qualité/prix, la sensibilité et la sympathie pour ce qui est proposé. Les paroles et expressions collectées, sont mises en perspectives par rapport à la réflexion en cours sur les identités du territoire. Les élu(e)s envisagent alors ce qui pourrait être retenu et qui correspondrait le mieux aux potentiels exploités d'aujourd'hui et demain.

Phase 4 : Jeu de construction des offres valorisant les identités



- Les élus présentent les résultats de l'exploration des images et identités
- Avec les prestataires, ils imaginent des parcours touristiques à partir de profils de clientèles

1 | Décembre 2012 Mairie-conseils

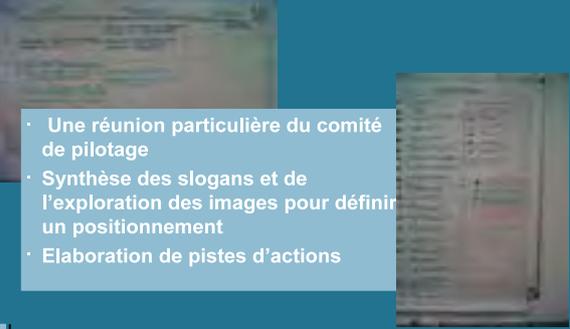
Le jeu de construction des offres

Pour terminer, nous effectuons le jeu de construction des offres valorisant les identités. Avant de débiter le jeu, les élu(e)s présentent les résultats de l'exploration des images et des identités (phase précédente) en plénière. Puis de petits groupes sont formés. Elu(e)s et prestataires vont imaginer des parcours touristiques à partir de profils de clientèles que Mairie-conseils fournit. Chaque groupe détient un client et doit établir un

parcours adapté en fonction de ce qui existe sur le territoire. Péalablment, le technicien fournit des fiches sur les objets touristiques, les endroits à visiter, ceux où il est possible de manger ou de dormir, ainsi qu'une carte qui permet de localiser les différents éléments. Chaque groupe doit également donner un slogan à son parcours touristique, et réfléchir à l'argumentaire, à la façon de communiquer et de généraliser ce message.

La clôture de la démarche arrive alors en ce qui concerne Maire-conseils. La réunion du lendemain est une rencontre très spécifique avec le comité de pilotage. La synthèse des slogans des parcours de la veille et de l'exploration des images est alors réalisée. Cette opération permet de définir le positionnement. Tous les mots prononcés sont repris, et nous partons à la recherche du point déterminant. À ce moment, nous nous efforçons de trouver ce qu'il est possible de formuler afin d'adapter le contenu, les échanges et les découvertes. Nous allons ainsi jusqu'à l'élaboration de pistes d'actions. En effet, dès la phase 1, la question des projets envisagés a été posée sur le territoire. En phase 2, nous avons cherché à savoir de quelle manière améliorer les situations, à mettre en exergue les créations possibles. De nombreuses données ont ainsi été accumulées. Il en est de même au moment du jeu : nous nous retrouvons face à des clientèles qui pourraient exister, car elles sont tirées des données recueillies par les élu(e)s auprès des prestataires socioprofessionnels qui connaissent bien leurs clients pour être en contact direct avec eux.

Clôture de la démarche



- Une réunion particulière du comité de pilotage
- Synthèse des slogans et de l'exploration des images pour définir un positionnement
- Elaboration de pistes d'actions

1 | Décembre 2012 Mairie-conseils

Ces pistes d'actions sont déclinées avec ce que l'intercommunalité peut prendre en charge, là où elle peut construire ou renforcer un partenariat, là où elle peut seulement influencer. Il sera certainement possible d'exercer quelques influences là où elle n'a aucune prise directe. Trois temps apparaissent : l'immédiat, d'ici à un an et le temps plus lointain. Il s'agit bien de la clôture de la démarche pour Mairie-conseils, mais vous, allez restituer le contenu et pour avancer avec davantage de sens. Le diagnostic a été partagé, les possibilités qui s'ouvrent à vous sont envisagées.

Ces pistes d'actions sont déclinées avec ce que l'intercommunalité peut prendre en charge, là où elle peut construire ou renforcer un partenariat, là où elle peut seulement influencer. Il sera certainement possible d'exercer quelques influences là où elle n'a aucune prise directe. Trois temps apparaissent : l'immédiat, d'ici à un an et le temps plus lointain. Il s'agit bien de la clôture de la démarche pour Mairie-conseils, mais vous, allez restituer le contenu et pour avancer avec davantage de sens. Le diagnostic a été partagé, les possibilités qui s'ouvrent à vous sont envisagées.

A PARTIR D'UNE DÉMARCHE DE RÉFLEXION SUR LES IDENTITÉS TERRITORIALES ET L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU MIREBALAIS

Carte de visite du territoire

Karine TIRÉ, directrice des services

La communauté de communes du Mirebalais est située dans la Vienne à 25 minutes de deux agglomérations, Poitiers et Châtelleraut, et de l'autoroute Poitiers-Paris. Nous sommes près du Futuroscope qui est un site touristique de notoriété et d'un futur Center Parcs qui sera implanté au nord de la Vienne. La communauté de communes est un petit EPCI rassemblant 12 communes rurales et regroupe 8 100 habitants. Ces communes tendent à devenir périurbaines du fait de la proximité des deux agglomérations. En 1999, nous avons constaté un changement notable au niveau de la collectivité. Nous notions auparavant une perte régulière d'habitants. Aujourd'hui, nous constatons une croissance démographique en augmentation grâce à l'arrivée de jeunes ménages attirés par la qualité de vie et le prix du foncier.

La communauté de communes a un atout particulier, car elle dispose d'un tissu économique relativement dense pour un milieu rural.

Nous recensons :

- 1 500 emplois,
- deux pôles d'excellence : l'industrie agroalimentaire avec les produits surgelés Marie, et tout ce qui a trait à la chaudronnerie,
- le secteur du BTP se porte bien puisqu'il est amené à travailler avec ces deux gros secteurs d'activités.

Les entreprises sur notre territoire ont peu souffert de la crise. Des bureaux de recherche et développement spécialisés sur des niches se sont développés – ils ont par conséquent pu résister. L'intercommunalité est apparue en 1965 (création d'un district) ; la principale vocation était d'installer ces entreprises et de développer des zones d'activité.

Sur le plan touristique, notre territoire est bien placé, mais ne possède pas d'atouts majeurs en la matière. En effet, nous disposons d'un territoire de plaine céréalière paraissant peu attractif à première vue. En revanche, il se trouve à un carrefour de plusieurs sites touristiques de notoriété ; ainsi que je vous le déclarais, nous nous situons à 25 minutes du Futuroscope, à 25 minutes d'un



futur Center Parcs et à une heure des châteaux de la Loire. Dans la Vienne, plusieurs sites touristiques ont été installés tels que la Vallée des singes ou l'Île aux serpents, sites qui se trouvent à une heure de notre territoire. De plus, nous nous situons à 1 heure 45 de la côte Atlantique. Nous constatons que des gîtes de qualité à des prix attractifs sont loués dans le Mirebalais. En revanche, le Mirebalais n'est pas visité (on visite l'extérieur). De ce fait, nous observons peu de retours pour l'économie locale. Les villages sont très dispersés ; le patrimoine, de qualité, est



également très dispersé. De surcroît, il n'est pas valorisé et aucune animation n'existait jusqu'à présent permettant d'attirer les familles. Nous possédons deux sites troglodytiques intéressants gérés par des privés (dont un fut particulièrement bien réhabilité, mais géré par une association). En outre, les bénévoles ne sont pas forcément disponibles en période estivale pour les ouvrir (il n'est pas aisé de pouvoir les visiter).

Ainsi, le constat dressé présentait plusieurs sites touristiques appartenant à des privés qui n'étaient pas enclins à s'ouvrir aux touristes. Du reste, nous nous trouvons en zone Natura 2000 ; nous observons effectivement des

espèces d'oiseaux rares et protégés sur le territoire. Cette composante a plus été vécue comme une contrainte que comme une opportunité pour attirer les touristes. Vous apercevez sur les photographies la ville de Mirebeau qui est la commune la plus importante (2 000 habitants). En haut de la colline et tout autour, nous remarquons la plaine. Une photographie présente la coupe d'Europe de montgolfière que nous avons créée à la suite du diagnostic, un site troglodytique, plusieurs moulins, l'intérieur du Moulin de Chouppes, du parapente ainsi que la façade d'une église.

Les effets de la démarche

Les raisons et l'intérêt de la démarche vus par les élus

Michel GINGREAU, Vice-Président de la communauté de communes du Mirebalais

Pourquoi avoir entrepris cette démarche « Identités et attractivité touristique » ? Le calendrier de mise en œuvre s'étale du mois de mars 2011 au mois de juillet 2011. Je confirme d'emblée qu'il s'agit bien d'une démarche dynamique. Plusieurs diagnostics touristiques ont été réalisés auparavant, mais personne ne s'était approprié la démarche. Nous possédions une aire naturelle de camping qui devait stopper son activité. Nous souhaitions alors relancer ce projet de camping qui n'a pas abouti. Il n'existait aucune stratégie touristique sur le territoire. De plus, l'office du tourisme a fermé à la suite d'un conflit avec l'association gestionnaire. La volonté d'en créer un autre était bien présente au travers d'une démarche plus professionnelle. Il est important de noter que l'ouverture du Center Parcs constitue bien une opportunité – ce qui a quelque peu bouleversé les avis. Le Mirebalais est situé sur l'axe Futuroscope-Center Parcs, axe intéressant présentant une circulation de 8 000 véhicules à 10 000 véhicules par jour. Ce potentiel serait à exploiter, mais ne l'est pas pour le moment. La volonté de capter ce flux afin de faire vivre le commerce local était bien présente.

La démarche a mobilisé environ 70 personnes à chaque phase avec Mairie-conseils en association avec les élus municipaux, des associations du territoire (liées au tourisme), des personnes provenant des entreprises ainsi que des personnes possédant des gîtes. Les participants sont

acteurs et s'approprient le diagnostic. Ils ont pris conscience lors des visites de terrain et du jeu de rôle que le Mirebalais n'avait pas d'offres adaptées à la demande ; les touristes passent ou séjournent dans les hébergements et visitent l'extérieur.

La majorité des élus présents ont compris que des actions devaient être menées pour proposer une offre touristique dans le Mirebalais, avant de mener des actions de communication – certaines personnes pensaient que la démarche aboutirait ainsi. La rencontre et le partage entre partenaires et élus furent une étape importante : tout le monde s'attendait à faire face à l'absence de leader et de dialogue. Concernant le travail sur l'identité de la communauté de communes du Mirebalais, je précise que les élus municipaux ont découvert ce territoire. Nous nous sommes aperçus lors des premières phases, en particulier grâce aux cartes du territoire, que l'absence des frontières communales était volontaire. Seul le contour de la communauté de communes apparaissait, et nous avons placé le pigeonnier, l'église ou d'autres constituantes à un endroit précis. Les acteurs paraissaient quelque peu perdus lorsque les éléments se trouvaient hors de leurs communes et avaient du mal à les trouver – ce jeu fut très intéressant et apporta une belle dynamique. Il est vrai que chacun connaissait sa commune, mais pas la commune voisine. Il était nécessaire de dépasser le conflit concernant la fermeture de l'office du tourisme – nous y sommes parvenus.

Les difficultés rencontrées lors de la démarche

La démarche demande du temps pour les élus et les techniciens. Les élus ont effectué des visites sur l'ensemble du territoire et nous avons obligation d'aller visiter des sites en dehors de notre territoire, et dans la mesure du possible des sites méconnus. Pour ma part, j'ai pu découvrir un site que je ne connaissais absolument pas, mais pour lequel j'avais un avis pour le moins étonnant. Or, il s'est avéré qu'il n'était pas du tout tel que je l'avais imaginé. J'ai estimé que nous avions à disposition une mine d'or à exploiter – il s'agit d'un musée du Haut Poitou. Dans la même optique, d'autres personnes ont pu découvrir des sites sur notre territoire.

Les participants n'ont pas immédiatement compris l'intérêt d'une telle démarche, surtout lors de la phase 2. Nous travaillions en effet sur les ambiances, notion subjective. Progressivement, la méthode se met en place ; il est nécessaire d'exécuter les trois phases pour arriver à la fin – nous pensions même entamer une quatrième phase. Nous avons envie de continuer : cette démarche a soudé les personnes et leur a permis de découvrir bon nombre d'éléments. Une majorité des participants était persuadée que les sites touristiques du Mirebalais étaient adaptés à la demande et qu'il suffisait de mener des actions de communication. Ils attendaient en particulier une ouverture rapide de l'office du tourisme. Cependant, nous devons au préalable envisager l'avenir de l'office du tourisme et mener des actions avant de l'ouvrir de nouveau. Le Mirebalais ne possédait pas de sites touristiques prêts à être commercialisés. Tout restait à créer à partir de quelques atouts mis en exergue par l'étude. Un véritable challenge s'offrait à nous.

- Pendant la phase 1, nous détenions une carte de la communauté de communes avec la répartition des sites à visiter, des hébergements et des restaurants (nous devions les positionner sur la carte).
- La phase 2 a permis de travailler sur les ambiances du territoire et a engendré les visites sur les sites.
- La phase 3 proposait un jeu de rôle dont le but était de concevoir un circuit pour une clientèle type. Chaque table possédait le sien (huit à dix personnes composaient la table). Chacun venait ensuite l'exposer ; différents scénarios étaient proposés tels qu'une famille avec des enfants turbulents, par exemple – tous les cas proposés se retrouvent dans la vie courante.

Du reste, les personnes des associations et les élus se sont pris au jeu et nous ont fait découvrir, par la même occasion, qu'ils avaient du talent. Ainsi, la solidarité est apparue entre les uns et les autres, et une certaine dynamique est venue ponctuer ces relations.

L'ancien office du tourisme fonctionnait comme un comité des fêtes et n'avait pas réellement la démarche d'un office du tourisme. Nous avons ainsi pu nous orienter vers une vraie démarche.

Je tiens à souligner que les participants étaient sceptiques au démarrage. Précisons que ce fut la première fois qu'une telle action réunissant autant de monde dans une même salle fut mise en œuvre. Nos animateurs ont su créer l'ambiance et la dynamique nécessaires. Certains estimaient qu'il s'agissait d'une étude supplémentaire visant à faire perdre du temps. À l'issue de la première réunion, je relève toutefois qu'une certaine convivialité s'est dégagée de l'assemblée.

À partir de la phase 3, la démarche est apparue très intéressante, d'autant plus grâce aux visites de sites. La dernière séance a été appréciée. Il s'en dégageait une certaine théâtralité au travers des exposés de chacun. Nous relevons finalement l'intérêt de renouveler l'expérience pour d'autres thématiques. En effet, des entreprises participant à la démarche envisageaient de la reproduire sur l'économie. Les prestataires ont apprécié que les élus aillent visiter leurs sites et échangent avec eux. Ce fut un échange certes intéressant. De l'envie et une dynamique ont ainsi été créées.

Les résultats de la démarche

Benoît PRINÇAY, Vice-Président de la communauté de communes du Mirebalais

À la suite de cette démarche, nous avons relevé des résultats. Des actions ont été mises en œuvre. À la fin du diagnostic, le comité de pilotage – dont nous faisons partie – a établi un programme sur du court terme, moyen terme et long terme. S'agissant du court terme, nous mettons en place un géocaching (projet en cours de finalisation). Il s'agit d'organiser une carte au trésor via Internet, procédé ayant beaucoup de succès auprès des adolescents, avec l'installation de points GPS. Ce principe permet de faire découvrir notre territoire. Sur le moyen terme, nous organisons des circuits de randonnées thématiques, en particulier par le biais de la découverte de nos oiseaux rares tels que l'Outarde canepetière (oiseau migrateur unique en Europe de la taille d'un canard, arrivant d'Afrique et nichant chaque année chez nous), oiseau très protégé par la LPO. Enfin, sur le long terme, nous envisageons des plans de déplacement à vélo.

Le 15 juillet 2011, le premier guide touristique a été édité à la suite de la fiche concernant la démarche touristique. Les fiches étaient complètes et nous avons décidé de diffuser le guide touristique remis à jour en 2012. Le 5 décembre 2011, nous avons recruté un chargé de mission pour le développement touristique. Je souligne que ce recrutement est véritablement dû à la démarche sans laquelle les élus n'auraient pas accepté d'embaucher une personne pour exécuter ce travail. Le conseil communautaire dans son intégralité a donc donné son accord.

Le chargé de mission a donc travaillé sur différents points :

- mettre en œuvre le programme d'action
- fédérer les acteurs
- accueillir les touristes à la Maison du tourisme.

La démarche a ainsi permis de professionnaliser le rôle de la Maison du tourisme, l'objectif étant d'obtenir des retombées économiques. À l'époque, l'office du tourisme existant faisait du développement économique pour les territoires voisins et non pour le nôtre.

Le 1^{er} décembre 2011, la commission tourisme composée d'élus, d'hébergeurs et représentants des associations s'est créée. La communauté de communes et l'association géraient auparavant le développement touristique. Désormais, la commission et des associations spécifiques au tourisme s'occupent de ce segment. Le 1^{er} juin 2011 marque l'ouverture de la Maison du tourisme gérée en régie avec l'aide de la commission tourisme donnant un avis consultatif. Ce sont désormais les élus qui gèrent le tourisme, et non plus les bénévoles. J'estimais pour ma part que l'ouverture de la Maison du tourisme avait lieu trop tôt. Je souhaitais poursuivre le travail de fond, mais la population exerce une telle pression que nous avons dû l'ouvrir rapidement. Cependant, ces populations ne connaissent pas forcément la situation. Je pensais qu'il était préférable d'attendre encore deux années – inconcevable pour certains collègues. Je craignais que ce phénomène soit contradictoire : ouvrir la Maison du tourisme et stopper le travail de fond sur le terrain, ce qui n'est pas le cas. Il est possible de mener les deux sur le territoire.

En parallèle, nous avons travaillé sur le développement économique ; nous étions en train de créer une nouvelle zone d'activité (l'actuelle zone est complète) sur un axe très routier (D347). Nous avons obtenu le label Viennopôle en 2011 par le biais du département. Ce label soutient financièrement les créations de zones, mais y apporte également des entreprises (le cahier des charges est strict). Dans le département, il n'en existait que sept ou huit, uniquement situés sur des lieux stratégiques. Nous estimons que le développement économique et le développement touristique vont de pair. Pour le Viennopôle, nous présentons un logo aux couleurs bien spécifiques. En effet, un logo sous forme de puzzle a été créé, avec une partie pouvant être dissociée : d'un côté, nous observons l'entreprise innovante et le territoire, et de l'autre, la Maison du tourisme du Mirebalais. La couleur verte représente la nature ; la couleur orange, le tourisme, le patrimoine, les troglodytes. De même, le thème du vent intervient (thème qui était fortement ressorti). Vous pouvez observer des montgolfières et un oiseau qui plane sur un fond bleu. Côté entreprises, nous souhaitons que le développement économique se détache de ce logo. En outre, le développement rural (les entreprises en milieu rural) est également mis en avant impliquant un train de vie de qualité en milieu rural. Ces éléments peuvent être rassemblés et divisés, principe du logo puzzle.

Les résultats : les actions entreprises depuis juillet 2011

- 1er juillet 2012 Création d'un nouveau logo pour la Communauté de Communes du Mirebalais sous forme de puzzle : un morceau représente le développement touristique, l'autre le développement économique.



La zone représente :

- un projet de 5 millions €
- 26 ha avec 30 % d'espaces verts (Natura 2000)
- nous avons obtenu 1,2 million € du conseil général sur 5 millions €.

Les actions d'entreprises depuis juillet 2011

À la suite de la démarche, nous nous sommes inscrits dans le thème du vent et avons saisi l'opportunité d'organiser les premiers championnats d'Europe espoirs de montgolfières. Cette proposition instaura un débat au sein du conseil communautaire. Je tiens cependant à préciser que si nous n'avions pas mené la démarche touristique, nous n'aurions pas organisé une telle démonstration. La démarche avait effectivement mis en avant la nécessité de développer des manifestations sportives, en particulier autour du vent. En effet, une association de montgolfière existait déjà sur le territoire et des parapentistes s'adonnaient à leur sport. Du reste, de nombreux élus étaient sceptiques quant à l'organisation de cet événement. Précisons que la proposition a été émise au mois de janvier pour une mise en œuvre début août. Nous partions de zéro et disposions de peu de temps. Ce phénomène attire un grand nombre de personnes (15 000 spectateurs). Le dimanche fut pluvieux, les épreuves ont dû être annulées. Néanmoins, le samedi soir, nous avons recensé environ 11 000 spectateurs – nous pensions en recevoir 1 000 à 2 000. Les bénévoles ont parfaitement réagi à cette situation.

Les résultats : les actions entreprises depuis juillet 2011

- 3, 4 et 5 Août 2012 Organisation pour la première fois de la Coupe d'Europe Espoirs de montgolfières
- Pourquoi ? La démarche avait mis en avant la nécessité de développer des manifestations sportives, notamment autour du vent (parapente...)
- Sans la démarche, la Communauté de Communes du Mirebalais n'aurait jamais saisi cette opportunité
- 15 000 spectateurs sur 3 jours
- 25 associations mobilisées et 150 bénévoles (qui ne se connaissaient pas au départ) très satisfaits par cette expérience – Création de lien social
- Environ 15 entreprises ont apporté un soutien matériel ou financier à la Communauté de Communes du Mirebalais



Le conseil communautaire a finalement voté le projet. En revanche, nous ne pouvions rien

entreprendre sans les bénévoles. Par conséquent, nous avons fait appel à toutes les associations du territoire afin de nous accompagner. Nous leur avons proposé en échange de leur aide les bénéfices dégagés sur la restauration par exemple. Ils devaient de plus organiser des animations et tenir des stands ; les compétitions se déroulent tôt le matin et tard le soir, aucun vol n'a lieu entre ces deux périodes. Le vendredi, le samedi et le dimanche après-midi devaient donc être animés. 25 associations ont répondu à notre appel, soit 150 bénévoles. Des entreprises ont de même participé. Des partenaires, sponsors, sont à leur tour entrés dans cette organisation. Précisons toutefois que les entreprises ont répondu présentes en tant que bénévoles également et étaient ravies de ce projet qui offrait une image intéressante du territoire. Le point presse a été important ; le conseil général a réalisé la communication (France 2, France 3, RTL), de nombreux reportages ont eu lieu. L'image que vous regardez, les quatre ballons de nuit sur un fond musical, la montgolfière s'allume, très beau spectacle. Sur le cliché du dessous, vous observez tous les bénévoles. PP 8

Le Cam, comité d'animation du Mirebalais est une association qui a été créée à cette occasion. Toutefois, elle existe toujours et œuvre actuellement sur d'autres projets dans le domaine du tourisme. Cet événement créa un véritable élan. Nous recommencerons dans deux ans ces championnats – rendez-vous en 2014 pour cette épreuve.

Les changements apportés à la situation

Michel GINGREAU

La mobilisation des bénévoles, des entreprises et des élus autour d'un projet commun est un des changements constatés. Les acteurs sont de plus en plus convaincus que projet économique et projet touristique sont liés, ce qui explique le nouveau logo que nous vous avons présenté associant des élus et des chefs d'entreprise. La communauté de communes est désormais impliquée dans la politique du développement touristique, ce qui n'était pas le cas. En effet, auparavant, cette politique était confiée à une association créée en 1980 qui n'avait pas précisément défini de réels objectifs ; personne ne croyait au développement touristique dans le Mirebalais, il n'existait aucun site touristique phare. L'office du tourisme était perçu comme étant une agence de voyages pour la population et un comité des fêtes.

Le diagnostic établi ne restera pas dans une armoire. Nous relevons une réelle stratégie et mise en œuvre par la communauté de communes du Mirebalais. La commission tourisme a envie de mener les actions prévues pour mettre en avant les quelques atouts du territoire et retenir un ou deux jours les touristes de passage grâce à la situation géographique, l'activité liée à la nature et au vent et la mobilisation des bénévoles. Nous avons effectivement été témoins d'un lien fort qui s'est créé autour de cette mobilisation. Il semblerait que tout le monde était dans l'attente d'une telle organisation. Il est vrai que nous avons quelque peu douté à un moment donné ; lorsque nous avons appris au mois de janvier que la coupe d'Europe de montgolfières pouvait avoir lieu sur notre territoire, événement que nous n'avions jamais entrepris auparavant, nous avons voulu considérer le coût dans un premier temps. De plus, bien que des idées aient été évoquées, nous n'avions jusqu'alors rien acté. Nous doutions d'être suffisamment nombreux et prenions en compte l'aspect sécurité (le nombre de véhicules, les bouchons occasionnés, 150 personnes devaient être hébergées). En quelques mois, nous devons préparer et organiser cette manifestation. Les champs sont tout d'un coup devenus le lieu de cette coupe d'Europe avec tous les bouleversements qu'une telle opération peut occasionner. Heureusement, les acteurs étaient prêts à agir – ce fut l'explosion. Chaque personne disposait d'un site dédié en particulier (parking, restauration) ; lorsque nous venions les remplacer au bout d'un certain temps, elles ne voulaient pas quitter leur poste.

Pour les élus, le tourisme ne se limite plus à la communication et à l'animation locale. Nous nous dirigeons vers un développement de manifestations culturelles. Aujourd'hui, des actions

sont menées sur le territoire. Des manifestations locales étaient certes organisées (la fête de la Saint-Jean, le feu d'artifice). Désormais, les Nuits Romanes, les marchés de producteurs ou les cinémas de plein air viennent compléter cette liste. Une dynamique se met ainsi en mouvement. Il est important de souligner que le Département et la Région nous aident. Des outils sont mis à notre disposition moyennant un petit financement de la collectivité et une aide du Département ou de la Région suivant les manifestations. Nous ne possédons pas d'hôtel en territoire rural. Toutefois, nous détenons des gîtes de grande qualité.

Relevons cependant que la population ne comprend pas toujours cette politique de long terme. Nous avons effectivement voulu freiner la mise en place de la Maison du tourisme. Des incompréhensions demeurent, car les résultats ne sont pas visibles immédiatement – nous travaillons également sur du long terme. L'organisation de la maison du tourisme fait encore débat. Certains estiment qu'une personne devrait être présente à la Maison du tourisme pendant huit à dix heures. Or, cette présence engendrerait des coûts supplémentaires d'une part, et d'autre part, nous accueillons les personnes qui n'arrivent pas en permanence. Il nous faut conjuguer accueil et développement. Du temps est nécessaire ; ainsi, des moments de fermeture sont inévitables. Nous tentons de trouver les bons créneaux – entreprise difficile qui plaît aux uns, mais pas forcément aux autres. Notre rôle d' élu nous contraint à accepter ce genre de situation.

Échanges avec les participants



Aurélié HOCHEUX

Bonjour, vous avez de nombreuses reprises évoqué les territoires voisins qui ont des stratégies de développement touristique avec des infrastructures fortes pour certains. D'autres se trouvent peut-être dans le même cas que vous. Vous avez précisé que les relations étaient relativement bonnes avec le conseil général et le conseil régional. Toutefois, existe-t-il un lieu de concertation avec vos territoires voisins pour expliquer votre démarche ou les interactions ?

Benoît PRINÇAY

Cette question soulève les difficultés. En effet, il n'existe aucune liaison. Le conseil général est très présent, et tout a tendance à tourner autour du Futuroscope. De plus, l'arrivée du Center Parcs en 2015 (1,2 million nuitées pour 300 millions € d'investissement) accentue ce phénomène. Les offices du tourisme faisaient en quelque sorte les liens entre les territoires. Le Pays Haut Poitou Clain regroupe quatre communautés de communes, mais ne travaille pas sur le thème du tourisme. Cette compétence ne fait pas partie de ses attributions.

Karine TIRÉ

Nous sommes quelque peu novateurs dans le territoire de la Vienne en ce qui concerne cette démarche. La politique menée par le conseil général est différente. Il est certes très impliqué en matière touristique. Or, le fait de partir du territoire afin d'en dégager des spécificités n'est pas une habitude autour de chez nous. La méthode consisterait davantage à créer des sites touristiques de renommée tels que la Vallée des singes ou l'Île aux serpents. Nous sommes un peu à contre-courant.

Benoît PRINÇAY

Pendant, cette démarche leur donne des idées, ils ont bien noté sa mise en œuvre.

Karine TIRÉ

Néanmoins, nous avons dû affronter quelques difficultés. En effet, les autres offices du tourisme autour de nous se trouvent dans une stratégie contraire à la nôtre : ils ont conservé le rôle de notre ancien office du tourisme visant à renvoyer vers l'extérieur et vers les pôles du conseil général. Notre objectif est bien de garder les touristes, ne serait-ce qu'une journée ou deux, afin d'avoir un retour sur l'économie locale. N'oublions pas que les frais de fonctionnement de l'office du tourisme, que ce soit sous forme de subventions ou en régie directe, sont payés par le contribuable intercommunal.

Nicolas GILLIO

Bonjour, vous avez annoncé que cette démarche était en cours. Vous évoquiez le Center Parcs qui lui-même est en préparation d'implantation sur votre territoire ou à proximité. Je souhaitais vous demander de quelle manière vous envisagez la suite dans ces conditions. Par ailleurs, l'économie régénérative permet d'aller au-delà des infrastructures et des équipements ; comment imaginez-vous aller au-delà de cet équipement ? Comment pensez-vous l'accompagner, l'exploiter au vu de ce que vous avez déjà mis en place ces derniers mois ?

Benoît PRINÇAY

Je tiens à préciser que Center Parcs fait partie du groupe Pierre & Vacances. En règle générale, ces parcs sont relativement fermés ; les personnes viennent y passer quelques jours sans en

sortir. Toutefois, ce n'est pas un hasard si Pierre & Vacances est venu s'implanter en ce lieu. Un enjeu stratégique l'a ainsi guidé. De plus, cette structure possède des parts dans le Futuroscope. À l'origine, ce concept ne devait pas passer la Loire (c'est l'été en hiver, l'objectif est de cibler une clientèle nordique). Aujourd'hui, il en existe six en Europe. Cependant, les exploitants ont modifié leur stratégie, car ils ont maintenant tout intérêt à proposer des sites intéressants autour d'eux : ils vendent effectivement des packages intégrant un séjour au Futuroscope. Le parc s'est rendu compte que la population arrivait une journée avant la visite, et restait une journée après. 70 % de la population souhaitaient visiter le secteur autour du parc, soit avant, soit après d'y séjourner. Nous nous situons à mi-chemin entre le Center Parcs et le Futuroscope ; un axe unique mène à ces sites, soit 6 500 véhicules par jour. Nous souhaitons pour notre part capter ne serait-ce que 1 % de cette population pendant une journée ou une nuitée. Nous ne comptons certes pas uniquement sur l'arrivée du Center Parcs, nous restons vigilants. En outre, un tourisme de passage pouvant rester une ou deux nuitées existe bel et bien.

D'autre part, je précise que le développement touristique et le développement économique sont deux éléments identiques. J'envisage fort bien l'avenir dans dix années, basé sur un territoire d'artisanat – principe que nous recherchons. Je crois de même beaucoup au tourisme d'entreprise, un important potentiel est à exploiter, au même titre que le développement économique.

Michel GINGREAU

Il est vrai que nous disposons d'un axe privilégié au travers de cette route départementale. À l'origine, cette route était une nationale remise au département uniquement pour des questions de coût – axe avec un important flux à la base. Désormais, c'est bien le département qui gère et non l'État. Le flux n'a toutefois pas changé. Je reste sceptique quant à l'arrivée du Center Parcs. Certes, c'est un plus. Nous disposons déjà d'un atout fort grâce à cet axe. Bon nombre d'hébergements sont effectués chez nous du fait de la proximité du Futuroscope, site sur lequel les personnes peuvent rester deux ou trois journées et doivent de fait rechercher un endroit pour passer une ou deux nuitées. Nous relevons cependant de nombreux hôtels. Or, de nos jours, les gîtes sont davantage sollicités. De ce point de vue, nous disposons d'atouts – bien que nous ne soyons pas les seuls, les autres territoires eux aussi proches du Futuroscope présentent des gîtes. Pour répondre à votre question de savoir ce que nous entreprendrons pour conserver les touristes, je souligne qu'une importante partie de signalétique reste à mettre en place. D'autre part, pour appuyer cette démarche, il est important de connaître nos forces et nos faiblesses et de partir de la réalité interne du territoire. Ainsi, en pleine connaissance de nos atouts, nous devons chercher des moyens de communiquer pour inciter les touristes à s'arrêter. Néanmoins, s'ils ne restent pas une nuitée, tentons de les amener à se restaurer chez nous dans le but de faire vivre l'économie locale – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Nous constatons encore de nombreux passages, et peu d'arrêts.

Magali TALANDIER

Cette présentation était très intéressante car il s'agit bien de l'illustration de ce que nous pouvons essayer de théoriser. Je souhaitais cependant émettre trois remarques. La première concerne la gestion du tourisme. Les communautés de communes ou les autres EPCI ne possèdent pas la compétence tourisme et ne la prennent pas, car un office du tourisme existe. J'ai eu l'occasion de travailler sur un thème – non pas sur ce sujet précisément –, mais par un autre biais, qui m'a amenée à poser des questions sur la gestion du tourisme dans des régions très touristiques du sud de la France. Il n'était pas considéré comme étant du développement économique, étant externalisé par les offices du tourisme. Certains travaillent très bien, certes. Toutefois, je relève une déconnexion entre la gestion économique et sociale à l'échelle de l'intercommunalité et le tourisme qui apparaît laissé pour compte. Souvent, les politiques ne sont pas intégrées au reste de la dynamique territoriale du fait de cette gestion annexe – c'est bien ce que vous révélez dans votre projet.

D'autre part, Nicolas GILLIO a posé une question en ce sens, qui ne visait pas seulement à savoir quelles actions entreprendre pour que les touristes restent sur le territoire, mais bien à faire ressortir ce que vous avez évoqué avec l'exemple de votre logo ou les entreprises bénévoles

et sponsors. Si vous parvenez à relever le challenge du tourisme, et que vous réussissez à en faire un levier économique, comment faire bénéficier les autres secteurs économiques de cette attractivité touristique ? Il s'agit bien de l'économie régénérative ; de ce ressort touristique, on passe également à un ressort économique. Vous ne pouvez fournir les réponses aujourd'hui, car il est nécessaire d'attendre.

Karine TIRÉ

La spécificité de notre territoire relève de la réussite du développement économique, et non du développement touristique. Il existe par exemple un club d'entreprises qui réunit des industriels, des commerçants, des artisans ou des propriétaires de gîtes – large sélection. Chaque premier mardi du mois, le café des entrepreneurs est organisé à la communauté de communes. Le club d'entreprises est très partie prenante dans le développement touristique et est même membre de la commission tourisme – eux seraient plus en avance.

Magali TALANDIER

Ces éléments répondent aux interrogations. Vous aviez mentionné que les entreprises étaient très présentes, même bénévoles, on sentait qu'un lien était en train de se tisser.

Karine TIRÉ

La présidente du club d'entreprises fut très tôt impliquée dans la démarche « Identités et attractivité touristique ». C'est elle qui a démarché les entreprises. Ainsi, le procédé est plus aisé pour nous, collectivités, car nous disposons d'un relais en local. Je citerai à titre d'exemple l'obtention du label au conseil général, pour lequel elle est venue défendre le dossier avec les élus.

Magali TALANDIER

Cette démarche est exemplaire.

Karine TIRÉ

J'estime que si ce partenariat avec les entreprises n'existait pas, nous ne pourrions y arriver.

Magali TALANDIER

La troisième question évoquée, et qui me semble être une piste pour l'avenir, est le jeu avec les autres territoires, l'interterritorialité – ce n'est pas encore le cas ainsi que nous avons pu l'entendre. À mon sens, il serait primordial d'être complémentaires. Précisons que Center Parcs est typiquement du tourisme déterritorialisé. Vous vous positionnez au contraire sur du tourisme très ancré dans les territoires, jouant sur la spécificité de votre territoire. Il sera nécessaire par la suite de vous positionner les uns par rapport aux autres. Il est certain que vous ferez des envieux.

Karine TIRÉ

C'est la raison pour laquelle j'affirmais que nous étions à contre-courant. La majorité des autres territoires estiment qu'il est nécessaire d'avoir un équipement phare – et nous ne pourrions jamais rivaliser, nous n'avons pas les moyens financiers – pour attirer des touristes et que de fait, notre démarche ne peut enclencher du développement touristique. Il faut réussir à convaincre de cette possibilité, ce qui demande du temps.

Magali TALANDIER

Je pense que le rôle du conseil général peut être important à ce niveau, concernant la vision d'ensemble et partagée sur le territoire.

Karine TIRÉ

Le conseil général ne partage pas encore notre vision.

A PARTIR D'UNE DÉMARCHE DE RÉFLEXION SUR LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES LOCALES

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS HAMOIS

Carte de visite du territoire

Christelle DEVILLERS, chargée de mission développement économique et aménagement du territoire

Nous sommes situés en Picardie ; notre spécificité est la présence d'une commune du département de l'Aisne sur notre territoire. De plus, le panneau de sortie de territoire de la dernière commune, de l'autre côté, nous amène dans l'Oise. Nous sommes ainsi au cœur des trois départements picards.

Nous avons suivi la démarche Mairie-conseils territoire et dynamiques économiques. En effet, je tiens à préciser qu'un précédent avait eu lieu avec une étude menée par un cabinet d'études en 2007 sur un diagnostic de ce qu'était notre territoire et de ce qu'il devrait devenir. Or, les élus et les techniciens de l'époque n'avaient pas réussi à s'approprier les résultats de cette étude pour mener des actions. Le point positif qui en ressortait était la création du poste de Chargée du développement économique grâce auquel je suis aujourd'hui présente. La nécessité de travailler le développement économique avec une personne ressource permanente sur cette structure a été identifiée. Or, il n'est certes pas aisé de s'approprier les idées émises. Nous nous trouvons là face à une grande difficulté sur notre territoire rural. Le contexte socio-économique était alors très délicat ; trois fermetures de sites d'entreprises ont eu lieu sur le territoire en moins de deux ans correspondant environ à 500 postes disparus – 4 500 postes sont occupés sur le territoire. Dans ce contexte, relevons les mutations du tissu industriel. En effet, de nombreuses entreprises étaient issues d'une industrie vieillissante : industrie sucrière essentiellement, chaudronnerie, industrie chimique, mécanique ou de la maintenance. La mécanique de pointe est certes liée aux besoins des gros donneurs d'ordre locaux. Or, ces donneurs d'ordre partent. Les sous-traitants souffrent donc inévitablement.

Notre territoire se trouve à 6 km d'une des futures plates-formes du canal Seine-Nord Europe – lorsque celui-ci verra le jour – et à 15 km de la plate-forme de l'autre côté du territoire. Nous nous trouvons ainsi au cœur du projet, mais n'avons pas d'abord direct avec le canal. Lorsque ce projet verra le jour, le territoire sera une fois de plus près des grands enjeux de développement économique du Nord de la France et de la Picardie. Les élus ont besoin et ont véritablement envie de se poser les bonnes questions. Une étude a été réalisée, certaines actions ont été menées. C'est bien à nous que revient la décision aujourd'hui de prendre notre avenir et celui de notre territoire en main. Telle fut la réflexion des élus, grâce à la présentation du travail mené par Mairie-conseils. En outre, je relève une réelle volonté de s'engager dans une démarche dans laquelle les élus seraient les acteurs et les moteurs de leur développement, et non pas simplement les exécutants des résultats d'une étude dirigée par un cabinet d'études comme ce fut le cas deux ans auparavant.



Nous ignorons si notre situation géographique constitue un avantage ou un inconvénient. En tout état de cause, nous l'envisageons comme un inconvénient avant de démarrer la démarche, loin de tout, et près de tout. Nous nous trouvons à une heure un quart de Paris, à une heure de Lille, à 55 minutes d'Amiens et à 20 minutes de Saint-Quentin. Du reste, la fuite de la consommation est bien réelle ; tout le monde part consommer dans les grands centres commerciaux, ailleurs – personne ne reste sur le territoire. De fait, le commerce local souffre terriblement, les entreprises ferment et nous ressentons que la population se paupérise. Ce territoire présente des éléments pouvant s'apparenter à des avantages. Le but est cependant d'essayer d'en faire une force. Lorsque nous avons lancé la démarche, cette situation géographique représentait un important inconvénient, et nous constatons des difficultés pour nous trouver. Nous ne relevons aucune identité réelle du territoire – mis à part le fait de déclarer que nous nous trouvons au milieu des champs de betteraves.

Au début de la démarche, de nombreuses questions se sont posées.

- Nous constatons le déclin de l'attractivité de notre territoire puisque les entreprises partaient.
- Quelques atouts touristiques le ponctuaient, mais qui n'étaient absolument pas exploités (ou sous-exploités).
- Les capacités d'accueil étaient inexistantes, pour les entreprises ou pour les populations touristiques.
- Un important dysfonctionnement existait concernant la qualification et la formation du personnel – point qui persiste encore aujourd'hui.
- Aucune mobilité professionnelle de la population.
- Certaines zones industrielles disposaient de place, d'autres présentaient des projets d'extension identifiés dans l'étude menée auparavant ; mais nous ignorions alors dans quelle mesure et de quelle manière.
- Chaque commune, chaque pôle étaient persuadés d'avoir des atouts ; comment les mettre en valeur ? Qu'entreprendre ? L'office du tourisme n'était plus un office du tourisme sur le territoire, mais à l'échelle du Pays (les intérêts diffèrent de fait). De plus, les territoires se

réservaient les faveurs et les avantages de cet office du tourisme. Comment alors valoriser nos atouts ?

Nous avons mené la démarche de juin 2011 à février 2012. Entre 48 et 60 élus étaient présents à chacune des soirées. Au départ, nous avons invité les 248 élus du territoire communaux ou communautaires. Nous avons invité de nouveau tout le monde pour la deuxième réunion ; puis, pour la suite, nous avons uniquement convié les élus qui s'étaient présentés lors des précédentes soirées. Charge à chaque conseil municipal d'évoquer cette démarche pour ceux qui souhaitaient s'y associer.

M. CAPON reviendra sur le ressenti des élus qui fut très positif. Le fait de pouvoir prendre l'avenir de leur territoire en main a été très bien perçu. Les élus communaux étaient très enthousiasmés à l'idée de communiquer leurs avis qui n'étaient plus complètement éloignés des décisions prises par la communauté de communes (l'on s'intéressait alors à leur jugement). Cette démarche a permis la redécouverte de notre territoire et de ces atouts ; dans les échanges, sur les cartes développées autant dans cette démarche que dans celle du tourisme, nous nous apercevons que nous disposons d'éléments très spécifiques sur nos territoires, en matière économique et touristique. Nous avons découvert que dans une de nos communes a été établi, en l'an 687, l'acte qui a déclaré le royaume de France lors de la bataille de Tertry. Nous avons ainsi pu faire des petites découvertes ; pourquoi ne pas utiliser cette spécificité ?



En fin de démarche, de nombreux participants de tous horizons (élus, entreprises, partenaires) ont assisté à la soirée de restitution. Sur notre territoire, nous prenons conscience que des atouts existent, nous ne sommes pas complètement morts. Notre travail consiste à en être fiers pour les mettre en avant.

Les effets de la démarche

Les grands axes de la conclusion à l'issue de la démarche

En février dernier, parmi les grands atouts à développer sur notre territoire, le futur canal Seine-Nord Europe est ressorti. Même si nous ne sommes pas directement au bord du canal, nous nous trouvons au centre de deux plates-formes. Précisons que nous profiterons d'éventuelles retombées économiques directement liées au chantier, qui seront des besoins en maintenance ou autres demandes – compte tenu de l'immensité du chantier. En revanche, le fait de se retrouver au cœur de deux plates-formes multimodales peut être un atout.

Ce canal rejoindra Paris au nord de l'Europe – canal de l'Escaut. À grand gabarit, il longe l'ancien canal du nord (111 km de canal, dont 90 km dans le département de la Somme). Ce projet est évalué à environ 5 milliards € ; il manquerait aujourd'hui 300 000 € pour boucler le financement. Deux grandes entreprises se sont positionnées dans le dialogue compétitif : Bouygues et Vinci (avec Eiffage). Le manque de financement conduira à demander des fonds européens. Ces décisions nous dépassent quelque peu, s'agissant de décisions politiques au plus haut niveau de l'État. Le gouvernement actuel a lancé une mission d'études de la réelle utilité du canal Seine-Nord. Nous sommes donc dans l'attente de décisions annexes. Le projet devait toutefois démarrer au début de l'année 2014 pour une mise en eau en 2017. Ces travaux comportent sept ouvrages d'art, dont des ponts-canaux au-dessus de l'autoroute. Ce pont-canal au-dessus de l'autoroute se trouve aux portes de notre territoire. Nous relevons là une question d'attractivité en termes de tourisme technologique à capter.

Athies, une commune intégrant la communauté de communes, possède une sortie d'autoroute qui a toujours été perçue comme sous-exploitée, entourée de champs. Il existe donc un potentiel de création d'une zone d'activité en sortie d'autoroute pour attirer les personnes sur le territoire et pour marquer une activité qui donne envie de s'y arrêter ou qui prouve l'utilité de s'y arrêter – et l'utilité même de cette sortie.

Autour de l'ancienne gare de marchandises, aujourd'hui friche industrielle faute de frêt sur notre gare, un pôle tertiaire constitue un potentiel intéressant au cœur du territoire. Cette gare est à cheval sur les trois communes de centre bourg. Il serait donc pertinent de recréer un quartier complet et une activité tertiaire en entrée de territoire, sur une porte ferroviaire – nous avons effectivement la chance de posséder une gare sur un territoire comme le nôtre.

Au demeurant, nous relevons une importante problématique d'hébergement. Lorsque nos grandes entreprises – quelques grands groupes demeurent malgré tout tels que Bonduelle, Rexim groupe Evonik, Constellium (ancien groupe Alcan-Pechiney) – recrutent de la population cadre en particulier, les personnes doivent faire 90 km le matin, 90 km le soir, parce qu'elles logent à Compiègne, Amiens ou Lille, dans le meilleur des cas à Saint-Quentin à 40 km, mais pas chez nous. Il n'existe en effet aucune offre de logements qualitatifs sur le territoire – ou il n'en existe plus.

En matière de tourisme, nous notons cependant des atouts :

- La bataille de Tertry.
- Les ruines du fort de Ham ayant abrité Napoléon III pendant qu'il fut enfermé (il a également abrité Alexandre Dumas).
- Un potentiel de patrimoine religieux de même sous-exploité présentant des pièces pourtant classées en particulier le portail de Sainte-Radegonde à Athies.
- Deux autres actions sont aujourd'hui en cours : la création d'une médiathèque, pôle culturel, avec l'école de musique et un centre médiathèque, ainsi que l'extension du parc éolien (action en cours).

À l'issue de la démarche, cinq groupes de travail ont été créés :

- le premier autour du canal Seine-Nord,
- le deuxième autour de l'hébergement,
- le troisième pour le tourisme,
- le quatrième traitait de la formation et de la qualification du personnel,
- le dernier sur la mobilité sur le territoire.

Malgré un manque de locaux, nous avons la chance d'avoir des contacts avec les CCI, ou autres structures, qui nous sollicitent pour des bureaux ou des zones d'implantation, ce que nous n'avons plus. Nous sommes de fait contraints de les envoyer sur les territoires voisins, ce qui est dommage pour un territoire qui souffre déjà beaucoup.

Le but est donc de se doter de logements pérennes qualitatifs d'une part pour l'accueil des



cadres et leur donner ainsi envie de s'installer sur le territoire, et d'autre part, pour l'activité touristique. Les logements pérennes sont une réelle nécessité bien évidemment pour nos entreprises. Toutefois, nous pouvons les créer, car nous savons que nous possédons d'ores et déjà ce qui peut être requis pour inciter la venue de cadres d'entreprises sur notre territoire – mis à part les universités et les grands lycées.

Nous recensons en outre :

- une centaine de clubs sportifs,
- le pôle culturel en cours de construction,
- un cinéma.

Pour la vie culturelle et sportive en particulier des jeunes, nous présentons les infrastructures nécessaires. Le logement est de fait une composante supplémentaire.

Le tourisme permettra :

- de mettre en valeur ce qui existe ;
- de développer des offres sous forme de packs, par exemple ; il existe dans notre région le pack Picardie Pass'Évasion, week-end en Picardie dont notre territoire est complètement exclu. Il est vrai que nous ne présentons que peu de gîtes (deux des trois gîtes proposent des offres qualitatives couplées avec des activités à la ferme, mais ne sont absolument pas visibles) ; il sera nécessaire de communiquer sur les packs une fois lancés ;
- d'apprécier nos savoir-faire en termes de fierté pour mieux les vendre et se connaître pour faire connaître ; ainsi, il est essentiel de faire découvrir aux élus les entreprises de notre territoire, reconnues internationalement, porteuses de brevets de chimie verte (les premières en la matière en particulier dans le domaine des remplaçants du caoutchouc). Les process Reach européens interdiront dorénavant l'utilisation de certains plastifiants. Précisons que certaines entreprises seront en mesure de répondre aux demandes, notamment sur le marché américain du pneu sur les plastifiants. Il est nécessaire de le savoir et de le faire savoir ; nous avons des capacités, personne ne les connaît et nous ne savons pas les vendre ;
- d'échanger entre communes ; la phase consistant à aller à la rencontre des chefs d'entreprises avec l'obligation d'aller dans une entreprise qui n'était pas de sa propre commune, mais d'une autre commune a permis aux élus de découvrir certaines spécificités ou activités du territoire.

À partir de ces groupes de travail et de ces objectifs, des projets ont été lancés. La démarche conseille de mettre en place une stratégie de développement. Je souhaiterais ajouter un bémol à tout ce travail mené. En effet, aujourd'hui, et cette remarque n'engage que moi, je n'ai pas l'impression d'avoir un objectif fixe avec des points d'étape pour projeter notre situation dans dix ans ou dans vingt ans – peut-être n'avons-nous pas terminé le travail permettant de définir cette étape. En revanche, nous avons validé quelques éléments mis en exergue par l'étude réalisée il

y a six ans. Il s'agit d'idées émanant d'élus ou de techniciens. Nous avons décidé d'agir une fois pour toutes afin de concrétiser les projets.

Concernant l'accueil des entreprises, je souligne que la maîtrise d'œuvre du deuxième bâtiment est en cours, le premier, de quatre cellules à capacité d'accueil artisanale, étant occupé. Nous espérons ouvrir le bâtiment en fin d'année 2013. Une étude de faisabilité est conduite pour la réalisation complète du quartier de la gare et arrivera à son terme le mois prochain, incluant la composante mixité logement-accueil d'entreprises du tertiaire. Néanmoins, la SNCF a lancé un projet de frêt – nous estimons que le but est de faire augmenter le prix du terrain, nous aviserons (ce qui fut le cas sur un territoire voisin).

Par ailleurs, nous venons de signer avec une entreprise la vente d'un terrain de 2,5 ha pour l'installation d'une unité de méthanisation qui sera une des premières (avec celle existante en Bretagne) à faire de la réinjection du méthane produit, du biométhane, au réseau de gaz, et revendra donc le gaz à GRDF. En outre, nous disposons de projets d'installation d'entreprises, en particulier sur la sortie d'autoroute d'Athies. Une entreprise est en train d'acheter 11 ha de terrain pour s'installer.

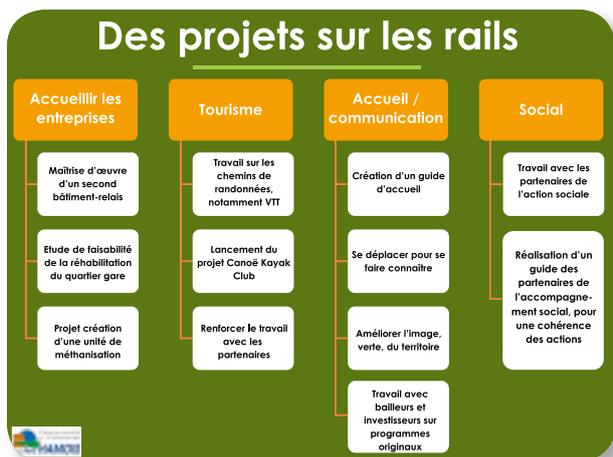
En matière touristique, un travail est réalisé sur les chemins de randonnée, chemins de VTT d'intérêt communautaire et non pas départemental, car le département ne nous suit absolument pas sur ce principe. Nous y travaillons donc au niveau communautaire désormais. Une association locale de VTTistes se retrouve fortement impliquée et est très demandeuse pour œuvrer à nos côtés sur ce projet. Par ailleurs, nous allons démarrer un programme canoë-kayak. En effet, nous disposons d'un canoë-kayak club qui présente des résultats honorables au niveau national. Ce club a organisé cette année les championnats du monde pour la première fois sans l'aide de personne et a fort bien accompli sa mission. Depuis quelques années, nous souhaitons commencer un projet de développement de parcours complet de canoë-kayak et de découverte du territoire en canoë avec la mise en place de pontons spéciaux pour les personnes à mobilité réduite. Or, pour ce faire, nous avons besoin un portage communautaire – projet de 300 000 €, le canoë-kayak club n'a pas les moyens de porter cette étude. En outre les récents appels à projets du département et de la Région sur les activités du tourisme vert ont incité la communauté de communes à mettre en avant ce programme intéressant en développement du tourisme vert local. Aujourd'hui, ce projet est en train de voir le jour, puisque la convention entre la communauté de communes et le canoë-kayak va être établie. De plus, le projet de financement a été adopté hier soir en conseil communautaire.

Par ailleurs, il est primordial de renforcer le travail avec les partenaires : avec l'office du tourisme d'une part, à l'échelle du Pays et avec le Pays Santerre Haute Somme dont nous dépendons qui vient de récupérer par vote les financements du Gal (Groupe d'action local) Leader (programme européen de développement rural financé par le Fonds Européens Agricoles pour le Développement Rural). Il a donc quitté l'office du tourisme pour rejoindre le Pays. Laissons le temps et le recul nécessaire à l'office du tourisme pour accepter le fait qu'ils ont perdu les crédits du Gal, et nous tenterons de poursuivre le travail.

En matière d'accueil et communication, nous projetons la création d'un guide d'accueil des populations. Nous travaillons actuellement sur la structure de ce guide et cheminons progressivement – le principe de la création est acquis. D'autre part, afin de se faire connaître, il est indispensable de se déplacer. Que ce soit avec Mairie-conseils ou en partenariat avec d'autres collectivités, nous ne devons pas réinventer ce qui a été déjà été entrepris, mais bien nous en inspirer. Dans le cadre du projet de méthanisation, il serait essentiel de diffuser nos actions.

Néanmoins, la priorité demeure bien le développement économique. Lorsque l'on veut faire venir une entreprise chez soi, il faut nécessairement aller la chercher, mais il est essentiel de lui expliquer qu'elle nous intéresse pour qu'elle s'avance. En outre, nous devons améliorer l'image résolument verte du territoire et nous appuyer sur notre industrie agroalimentaire existante avec en particulier Bonduelle.

Un travail avec les bailleurs et les investisseurs est à réaliser sur des programmes originaux. Nous nous penchons actuellement avec un investisseur et un bailleur sur un projet de loge-



ment. L'investisseur vient de racheter une friche industrielle pour la transformer en une vingtaine de logements R+1. De surcroît, nous envisageons une collaboration avec un bailleur concernant un programme dans cinq à dix ans pour la création d'un programme permettant d'accueillir les temporaires (les stagiaires, les jeunes). En effet, nous avons un Greta qui propose des formations en alternance. Or, lorsque les jeunes effectuent cette alternance dans la partie entreprise, en particulier dans le domaine de la chaudronnerie, activité phare de notre territoire, ils ne

peuvent se loger sur place. Ces entreprises seraient en outre prêtes à garder ces jeunes s'ils répondent aux critères demandés, mais le manque de logements dresse d'importantes barrières. Pour le moment, nous nous attachons à régler cette difficulté avec les personnes possédant des gîtes ou des chambres pour loger ces jeunes.

Au niveau social, nous avons mis en place un guide des partenaires de l'action sociale intégrant toutes les associations et les services concernés du département. Nous nous sommes aperçus que chacun œuvrait seul, indépendamment, sans se concerter avec les autres. Finalement, nous nous sommes heurtés à des doublons ; le grand public ne sait plus où s'adresser lorsqu'un problème survient. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place un petit annuaire des personnes contact et des personnes relais en termes de social. Ainsi, dès qu'une action arrive à un endroit, ou une proposition d'action en matière sociale, elle est transmise à tous les autres. Si nécessaire, nous collaborons à l'exécution de cette tâche.

La démarche ne fait que commencer. Cependant, deux grandes interrogations persistent, d'une part, le canal Seine-Nord Europe (verra-t-il le jour ?). D'autre part, l'avenir est incertain pour deux importantes entreprises de notre territoire. En effet, l'une opère dans le domaine de la grosse métallurgie et compte beaucoup sur l'arrivée du canal – Bouygues, Vinci et Eiffage faisant partie de ses clients. Si ce projet de canal est concrétisé, elle aura de grandes chances de travailler. Or, à ce jour, son carnet de commandes se vide, et les travaux ne sont toujours pas commencés. Que va devenir cette entreprise qui emploie une centaine de personnes ? Par ailleurs, l'autre entreprise vient d'être rachetée par un gros groupe qui recentre ses différents segments dans un autre lieu en Europe. Je tiens à souligner que cette entreprise est détentrice de brevets en matière de robinetterie et emploie 200 personnes.

La formation et la qualification demeurent des interrogations en suspens. Nous ignorons de quelle manière gérer cette question. Certes, une mission locale et une MEF existent. Toutefois, pour les personnes éloignées de l'emploi depuis un certain temps, nous n'envisageons pas de quelle manière les aider à revenir à l'emploi. De surcroît, la crise et ses effets ravageurs ont accentué ce phénomène. Nos entreprises ont peut-être moins souffert que ce que nous pensions en 2011 et en 2012. Aujourd'hui, les sous-traitants souffrent et en particulier les sous-traitants de la chaudronnerie industrielle qui nous ont déclaré que si la situation ne changeait pas d'ici au printemps, ils n'existeraient plus avant la fin de l'année 2013 – huit entreprises employant une quarantaine de personnes m'ont tenu de tels propos la semaine dernière. Nous tentons malgré tout de mettre en œuvre des actions, mais ces entreprises ne sont pas en mesure de maîtriser seules leur avenir – le territoire risque de souffrir encore. Le président a beau affirmer que nous sommes comme le phœnix, que nous renaissions toujours de nos cendres, je ne suis pas certaine que ce soit réellement le cas sans le canal Seine-Nord Europe dans les circonstances actuelles.

Guy DUMÉLIE

Nous avons été frappés par ce territoire, car il détient d'énormes potentiels. Il s'interroge en outre véritablement et tente parallèlement de recréer les conditions d'attractivité sous les formes évoquées. Le secteur industriel perd par pans entiers des emplois et se retrouve ainsi menacé.

Aujourd'hui, nous nous trouvons au cœur de la problématique d'un hypothétique canal. Nous avons entendu l'exemple du Futuroscope, qui, lui, est bien installé, et du Center Parcs en cours d'implantation. Ces exemples sont certes rassurants. Cependant, les travaux du canal Seine-Nord Europe étaient une part importante de nos analyses. S'il n'est pas réalisé, les éléments devront être remis en cause.

Les effets de la démarche vus par les élus

Michel CAPON

Délégué communautaire aux technologies de l'informatique et de la communication

Je souhaite apporter des remarques d'élus concernant la méthodologie de Mairie-conseils – et je pense prêcher des convaincus. La méthode est bonne et je pense qu'il serait judicieux de l'exporter auprès de communautés de communes qui ne sont pas présentes. J'ignore si cette démarche est déjà engagée. L'argent public est devenu une denrée très rare – il diminue et continuera à diminuer. Christelle a évoqué les études de développement économique que nous avons menées en 2007 par le biais de cabinets extérieurs. Elles ont coûté entre 30 000 € et 40 000 €, et ont abouti à l'embauche d'un chef de projet attaché au projet. Ces personnes écrivent les démarches à suivre – des coquilles apparaissent bien souvent dans les copier-coller des documents, car il s'agit de dossiers déjà appliqués à un autre territoire et qui nous ont été réattribués. Eux nous fournissent donc la méthode à suivre, mais ne la suivent pas. Les élus doivent donc se prendre en charge. Cependant, Mairie-conseils propose une démarche associant les élus dans un free willing. De fait, chacun peut se confier quitte à énoncer parfois d'énormes bêtises. Nous faisons le tri de tout ce qui a été dit, sans jamais juger de l'opportunité ou de la véracité des propos. Puis, une synthèse est réalisée. Cette méthode associant les différents intervenants pour trouver la solution à un problème existe depuis longtemps dans le monde de l'entreprise. J'estime qu'il est donc primordial de l'exporter davantage auprès des différentes communautés de communes.

Je tiens en outre à préciser qu'avant de me rendre parmi vous, j'ignorais quel était le thème exact de cette journée. J'ai donc pu constater qu'il fallait choisir entre le tourisme et l'industrie. Tout comme mes collègues du Mirebalais, j'estime que ces deux points sont complémentaires. Nous réalisons à la fois du tourisme et du développement économique. Nous avons un vécu industriel, ne serait-ce au travers des usines sucrières et de l'agroalimentaire. Par conséquent, le tourisme industriel a un avenir. Dans le cadre de la construction du grand canal (si celui-ci est réalisé), et en ce qui concerne le tourisme de chantier, relevons que le pont-canal sera un monument unique en Europe. De même, une écluse, unique au monde, sera édifiée. Le grand canal impliquera de fait un développement touristique ; celui-ci transportera des péniches à grand gabarit, mais proposera également du tourisme fluvial. Je pense que les Hollandais et les Belges sont bien plus en avance que nous dans leur raisonnement, et ont sûrement d'ores et déjà organisé des voyages à Paris en bateau – ils sont très imaginatifs face aux approches du futur.

Enfin, je précise que sur le plan touristique, notre territoire a beaucoup souffert du tourisme de mémoire concernant la guerre 1914-1918. Péronne, ville voisine, qui détenait la gestion de l'office du tourisme, a énormément axé le tourisme sur ce tourisme de mémoire. Je pense qu'il nous faut sortir un jour des tranchées et présenter une autre forme de tourisme. Cette entreprise sera certes complexe, d'autant que nous commémorerons bientôt le centenaire de la Première Guerre mondiale qui durera quatre ans. Un musée de cette guerre existe à Péronne exposant davantage les mentalités d'alors, la vie qui se déroulait pendant cette période. De même, il existe à Albert un musée de la guerre dans toute son horreur. J'estime une nouvelle fois que nous devons sortir de cet état d'esprit. Je conclurais en précisant que je suis toujours partisan des petites réalisations plutôt que des vastes projets.

Échanges avec les participants



Gérard LARCHERON, vice-président de la communauté de communes des Quatre Vallées, Loiret

Concernant la création de la zone d'activité, avez-vous rencontré des difficultés avec la commission de consommation des espaces agricoles ?

Christelle DEVILLERS

Pas sur cette zone des 11 ha que vient d'acheter l'entreprise. En effet, du fait de cette implantation, cette zone aurait une vocation d'activité agricole. Des entreprises de l'agroalimentaire essentiellement s'y implanteraient. De ce fait, nous restons dans le domaine de l'agricole. Il est vrai que pour éviter les difficultés liées au PLU, cette zone a été achetée par l'entité agricole de l'entreprise qui permet d'acheter du terrain qui lui est agricole, et qui n'a pas été transformé en zone urbanisable au niveau du PLU. Cette zone sera bien à vocation agricole en sortie d'autoroute. En outre, cette sortie d'autoroute se trouve à 8 km du centre bourg. Cette zone deviendra un pôle attractif, mais ce n'est pas à cet endroit que nous implanterons un hôtel, car il est impossible d'en construire un à 8 km du centre bourg sur un territoire tel que celui-ci. En effet, en effectuant 12 km de plus, vous vous retrouvez dans une agglomération de 80 000 habitants – Saint-Quentin. Certes, la question s'était posée ; par l'orientation agricole qui est aujourd'hui souhaitée, nous pouvons le faire.

Michel CAPON

En complément, je souligne que notre communauté de communes a effectivement pris la compétence de l'urbanisme et est en train de déployer trois PLU pour les communes appartenant à la communauté de communes. Nous relevons de plus en plus de zones naturelles. La Somme intègre la coulée verte de la Somme et de l'Omignon, affluent de la Somme. Nous nous retrouvons ainsi au cœur de la réserve de zones naturelles que contestent par ailleurs nos agriculteurs. Ils souhaitent en effet se retrouver en zone A ; ils craignent que ces zones naturelles subissent des restrictions en matière phytosanitaire.

Dominique MAZAL

La démarche conduite est très proche d'une démarche de développement local dans laquelle le principal intérêt est de mettre en relation les différentes thématiques du développement. Au niveau des actions, j'ai le sentiment que vous revenez davantage vers les compétences communautaires – et en particulier sur l'investissement. Après avoir défini tout ce qui peut contribuer au développement local, on se recentre sur des compétences communautaires et plus précisément sur l'investissement. Des sujets, que vous avez sûrement évoqués dans la démarche, tels que la culture, le sport ou les services aux personnes n'apparaissent pas traduits en termes d'action – peut-être sont-ils traduits par d'autres acteurs. J'ai l'impression, ne serait-ce dans la restitution, que la cohérence de l'ensemble après cette démarche de développement local n'est pas suffisamment mise en avant, alors que dans les faits, elle l'est certainement.

Christelle DEVILLERS

L'aspect culturel en fait effectivement partie. Ce sujet n'a toutefois pas été considéré comme si nous partions de zéro pour aller vers un développement puisque le pôle culturel est en cours, et que demain aura lieu la pose de la première pierre. Nous serons dotés d'une médiathèque et d'un pôle culturel complet en fin d'année 2013. En outre, un cinéma existe ; au niveau des

infrastructures sportives, nous disposons de deux gymnases, un dojo, un centre aquatique et sommes dotés d'environ 150 clubs de sport et de loisirs variés. Ces secteurs existent bel et bien et fonctionnent au travers d'associations extrêmement actives. Cette question n'a donc pas été envisagée comme étant un axe de travail à développer.

Si nous nous engageons, et je préfère dire lorsque nous nous engagerons, dans la prochaine phase de notre réflexion – je pense qu'il est encore trop tôt, nous devons prendre du recul sur les opérations passées et considérer ce que l'avenir nous apporte concernant les différentes thématiques évoquées et les interrogations qui subsistent –, nous pourrions lancer cette action tourisme dans un an ou deux ans. Nous pourrions alors réassocier certaines actions telles que le club de kayak. Certains élus étaient pour ce développement, d'autres étaient contre. La démarche nous a permis de faire ressortir l'importance de ce segment dans le développement. Eléments structurants, ces clubs de sports et de loisirs n'ont a priori pas besoin de la communauté de communes pour exister et pour attirer.

Michel CAPON

À mon sens, et je suis persuadé du bien-fondé de mes propos, je précise que nous avons un Pays, le Pays Santerre Haute Somme regroupant six EPCI. Je suis également élu au niveau de ce syndicat mixte. Lorsque nous évoquons les sujets de la culture ou de l'éducation, je relève un consensus. En revanche, lorsque nous évoquons le développement économique, les présidents de chaque communauté de communes veulent conserver leur méthode. Nous avons évoqué le grand canal ; ainsi que nous l'avons explicité, nous ne sommes pas bord à canal. Les communautés de communes qui auront les plates-formes multimodales de ce canal ne veulent pas partager l'activité conséquente. La fusion et la réforme des collectivités territoriales au niveau des EPCI sont par conséquent nécessaires.

Guy DUMÉLIE

Je souligne que vous avez évoqué une mise en relation des thématiques. Il s'agit donc d'une recherche de mise en complémentarité ; certes, nous relevons une action de développement local puisqu'elle part du territoire et qu'elle cherche à valoriser et même à créer des ressources locales à partir de ce qui existe. D'autre part, précisons que c'est également une dynamique des acteurs impliqués dans le développement. On cite les élus, les entreprises, les agences de développement qui se retrouvent pour croiser leur regard. Ce regard fournit finalement des informations très précises à partir desquelles il est possible de faire émerger des besoins ou des pistes de développement. Telle est la singularité. Le développement économique ne se réalise pas d'un coup d'un seul, et le développement local existe depuis longtemps sur les territoires. Le point majeur est constitué par l'appropriation et la coconstruction, éléments qui ont le plus grand intérêt. Nous sommes certes des convaincus, mais l'idée que le tourisme représente une activité économique n'est pas encore répandue partout. Nous avons pu le constater au travers des jeux d'accueil d'entreprise ; nous posions la question : « votre territoire peut-il accueillir cette entreprise-là ? » et présentons une fiche recensant toutes les exigences de l'entreprise. Au travers de l'exemple d'une entreprise touristique, une table, composée de six ou huit personnes, a déclaré ne pas pouvoir traiter ce point, car il ne s'agissait pas d'économie, selon eux. Lorsqu'un territoire travaille sur son développement touristique, il utilise des leviers tout aussi utiles pour le développement économique productif. Si l'on souhaite faire venir des cadres, des salariés qualifiés sur un territoire, il faut nécessairement que celui-ci réponde aux exigences humaines de celles et ceux qui peuvent soit venir travailler, s'installer, créer ou simplement rester et se développer. Telles sont les éléments en filigrane ressortant de nos observations. En outre, nous relevons une grande avancée à ce propos depuis quatre ans. Cette approche plus globale trace son chemin. La méthode cherche à créer ce procédé, et observe en parallèle ce qu'elle crée.

Aurélié BRAILLON, plate-forme développement rural, Rhône-Alpes

Vous évoquiez les difficultés des personnes éloignées de l'emploi. Avez-vous pu lancer des réflexions concernant les entreprises d'insertion ? Avez-vous pointé des ressources ou des potentiels que vous pouviez approfondir en ce sens ? Disposez-vous d'initiatives en cours sur ces questions ?

Christelle DEVILLERS

Deux chantiers d'insertion, un communautaire et un communal, ont été lancés et sont effectifs à ce jour. Trois entreprises d'insertion gravitent sur le territoire et embauchent chacune environ 4 à 100 personnes. Certes, le problème n'est pas pour autant résolu. Si l'on considère la population active dénombrant environ 5 000 personnes de notre territoire en situation d'employabilité mais sans emploi, et quel que soit ce degré, notons que près de 50 % d'entre elles sont bénéficiaires des minima sociaux. Considérant uniquement la ville centre, ce pourcentage s'élève à près de 70 % de bénéficiaires du RSA parmi les personnes qui ne peuvent plus ou pas avoir accès à Pôle Emploi (éloigné de l'emploi depuis longtemps, n'ayant jamais travaillé... ce n'est pas la population de demandeurs d'emploi au total, mais uniquement ceux qui sont « sortis du système de l'emploi »). Il s'agit bien de personnes réellement éloignées de l'emploi, et pas simplement de personnes manquant de mobilité pour être employables ou à qui il manquerait une qualification pour être embauchées. C'est bien cette réponse qui nous fait aujourd'hui défaut. Même les chantiers d'insertion peinent à remettre ces personnes sur le chemin de l'emploi.

Michel CAPON

Cette situation est spécifique à notre territoire et est liée à l'historique : notre territoire était une industrie saisonnière, de betteraviers, d'activité agricole. En milieu rural, nous relevons peu de mobilité. Lorsque le père travaillait chez Bonduelle, ou à la sucrerie, le fils voyait son chemin tout tracé et faisait de même. Cette mentalité ne se vérifie plus aujourd'hui. Le paternalisme industriel n'existe plus. Toutefois, eux n'ont pas évolué dans leur réflexion, c'est là que réside toute la difficulté. Les jeunes sont déscolarisés très tôt, pensant de fait pouvoir trouver du travail.

Guy DUMÉLIE

Je me souviens de cette analyse que tous les élus avaient émise précisant que les jeunes empruntaient un parcours saisonnier, puis un parcours de prestations. L'année se passe ainsi, et vous releviez un manque d'enthousiasme dû à une culture locale.

3.

Chemins croisés
de régénération
économique...

DU RÉSIDENTIEL AU PRODUCTIF

À partir d'une commune rurale qui refuse le déclin démographique

LA COMMUNE DE LES VOIVRES

Carte de visite du territoire

Michel FOURNIER, maire des Voivres, Vosges

En premier lieu, je vais présenter le territoire afin de dresser un tableau d'ensemble. Je suis arrivé tard dans la matinée ; cependant, j'ai pu entendre bon nombre de propos au travers lesquels je me suis retrouvé – d'autres sont plus surprenants. Certains territoires sont ruraux, ou ruraux profonds, ce qui est le cas du nôtre. Le village des Voivres se trouve à l'extrémité du département des Vosges sud, proche Franche-Comté, à l'extrémité de la région Lorraine. Lorsque l'on se trouve à l'extrémité de tout, on n'est pas grand-chose. Le village des Voivres s'inscrit à la base dans un canton de 4 000 habitants, et dans une communauté de communes de 5 300 habitants. Les seules capacités d'emploi qui existent sont le lycée professionnel (70 emplois), une station thermale à Bains-les-Bains (saisonniers, 50 emplois), un IME ainsi que ma commune de 360 habitants. Ce rural est excentré et se trouve à 25 km d'Épinal et à 25 km de Remiremont. Nous n'avons pas réfléchi afin de savoir si nous réalisons de l'économie résidentielle ou de l'économie productive – ou bien une sorte d'autre économie. Nous avons surtout essayé de réagir à une situation de forte déprise.

Une trajectoire régénérative du résidentiel au productif ?

Restaurer un bâti rural de caractère afin de faire venir des familles avec enfants

L'histoire des Voivres est liée à des problèmes de scolarité, situation de population vieillissante, que certains connaissent, dans un endroit éloigné de l'économie d'une façon générale. Je suis maire depuis 1989. La première décision de l'administration à mon encontre, je le personnalise vraiment, fut la fermeture de l'école. Nous n'avons pas accepté cette décision. Toutefois, elle était justifiée : seuls neuf enfants étaient scolarisés. Il m'a donc semblé que la solution résidait dans l'augmentation des effectifs. Ainsi, nous avons suivi une démarche particulière : le village pouvait compter jusqu'à 1 000 habitants au début de XX^e siècle. Il existait donc une potentialité de bâti. D'anciennes fermes abandonnées se trouvaient en mauvais état (les photos sont récentes et ne datent pas de cette époque). À notre sens, la solution était d'offrir à des familles qui n'en avaient pas la possibilité de devenir propriétaires de leur maison.

La commune a donc acheté ces maisons en très mauvais état et a conclu un accord avec des familles potentielles – l'enjeu était bien les enfants. Si celles-ci venaient, nous leur donnions la possibilité d'être propriétaires de leur maison. La première démarche a été réalisée au travers de médias locaux, démarche qui a engendré une demande forte de familles en grandes difficultés sociales, et qui n'avaient aucune possibilité un jour ou l'autre de devenir propriétaires. Elles ont donc répondu à cet appel. La première famille avait six enfants, la deuxième, cinq. Nous nous retrouvions en tout avec vingt enfants. L'école pouvait être sauvée.

Nous avons créé un système de contrats autre qu'une location-vente et qu'une location-accession : un contrat spécifique faisant en sorte que les familles, à partir du moment où elles intégraient l'habitat, se trouvaient réellement dans des situations de propriétaires, mis à part qu'elles réglaient

leur loyer pour acquérir leur maison. L'école a été sauvée, nous disposons même d'une école numérique aujourd'hui. La première année, vingt élèves ont permis de maintenir la classe. Un effet médiatique a eu lieu. On a donc construit une maternelle l'année suivante recensant 35 élèves ; puis, une troisième classe de 52 élèves a été ouverte l'année suivante. En trois ans, nous sommes passés de 200 habitants à un peu plus de 300 habitants à cette époque, soit très rapidement.

Des emplois aidés, des services aux personnes et de la culture pour remettre de la vie

J'ai alors commencé à comprendre qu'avant de parler d'économie, il était nécessaire d'aborder la notion de vie. J'ai pour principe de placer la vie avant l'économie, ce qui implique des questions et l'obligation d'y répondre. Nous sommes donc forcés d'innover et de rechercher les solutions qui peuvent être locales. La commune détenait peu de moyens financiers. Du reste, il a fallu procéder à la rénovation de ce bâti. Nous avons ainsi fait appel à des artisans locaux qui ont enclenché une économie résidentielle : les artisans ont embauché par rapport à la demande de la commune. Nous avons de plus créé le premier chantier d'insertion dans le département des Vosges. J'ai donc embauché 25 personnes. Au début, il s'agissait de PIL, TUC, puis de CES. Il a fallu encadrer ces personnes ; ainsi, une personne paraissant plus adroite que les autres était désignée encadrante. Nous avons réussi notre pari, les effectifs scolaires ont augmenté ; l'école existe toujours à ce jour et présente divers services tels qu'une bibliothèque.

Pour attirer des familles extérieures, nous avons créé un système de ramassage à notre charge, le « Busdici ». La communication tourne autour de la notion « dici ». Je suis le maire « Dici », le « Busdici » existe – de nombreux éléments sont ainsi déclinés. Il était donc nécessaire de mettre de la vie. Lorsqu'une dynamique autour de l'école est créée, une dynamique plus large se forme de fait. En effet, dans un territoire tel que celui de la communauté de communes (dont je suis le président) nous avons proposé en 1993 des actions spécifiques : un pôle d'animation rural et un réseau d'animation culturelle. J'estime que la culture est une source d'économie. Souvent, les subventions pour la culture sont mises de côté.

La qualité du Paysage pour générer une fréquentation touristique

En 1994, l'opportunité d'acheter un secteur boisé avec des plans d'eau s'est présentée. Ce terrain correspondait à une activité industrielle très ancienne, car il existait une activité de la forge. Ces plans d'eau étaient délaissés – celui-ci date des années 1500. Nous vous avons donc eu l'opportunité de les reprendre. Je précise que je suis un indépendant, mais avant ma retraite, j'étais commerçant. Dans cet esprit, j'ai estimé qu'il était essentiel de créer de l'économie. Toutefois, nous n'avions pas les moyens de racheter ce plan d'eau. J'ai donc proposé de créer une SCI communale, société civile immobilière – ce qui ne fut pas sans difficulté. J'ai donc suggéré aux différents acteurs d'injecter leur argent dans l'économie locale plutôt que dans des actions telles qu'Eurotunnel. Les parts coûtaient 1 500 F, montant accessible. Personne n'y croyait, y compris le notaire à qui j'avais demandé d'établir les premiers enregistrements qui ne voulait pas consigner les demandes, pensant que nous n'y parviendrions pas. Nous sommes parvenus à mobiliser 117 personnes, ce qui constitue un capital de plus de 600 000 F environ, soit 100 000 €. Nous leur avons exposé notre projet ; eux seraient sociétaires. Je leur ai en outre expliqué l'importance de créer une économie. Les seules potentialités dont nous disposions dans notre secteur étaient le tourisme qui n'existait pas. Le paysage était en friche, les chantiers d'insertion ont défriché. En 1995, ce chantier nous a permis de valoriser un site qui ne l'était pas forcément, mais il nous a surtout permis de créer un centre d'éducation à l'environnement – nous souhaitions ouvrir une ferme pédagogique à la base. Ce centre, qui se nomme « L'eaudici », représente aujourd'hui cinq emplois permanents, nous recevons un peu plus de 10 000 enfants à l'année.

L'accueil pédagogique en complément d'une activité de production

De ferme pédagogique, nous avons créé une ferme piscicole pédagogique, mais pas seulement à vocation pédagogique, également à vocation de production. Ces ouvrages ont été réalisés avec les chantiers (les éléments que vous observez proviennent d'objets récupérés de chemin de fer en Haute-Saône). Cette structure est aujourd'hui indépendante. De surcroît, « L'aquaculturedici »

a vu le jour, établissement essentiellement lié à la salmoniculture et à la culture de l'écrevisse à pattes rouge *astacus astacus*.

La mobilisation de l'épargne locale pour financer l'investissement en « circuit court »

Il existait un ancien moulin sur ce site qui fut réhabilité par les chantiers d'insertion. Vous noterez les toitures en laves, ou lauzes, du grès. Nous sommes parvenus à réhabiliter ce site qui est désormais devenu touristique. Juridiquement, nous avons procédé de la façon suivante : la SCI a acheté le site étang et l'ensemble immobilier à proximité pour faire de l'accueil. Ces deux sites associés représentaient à peu près la somme que nous avons réunie au niveau de la SCI. La SCI a par la suite confié son bien à la commune par un bail emphytéotique de trente-cinq ans, ce qui nous en confère la réelle propriété pendant cette durée. Ce principe n'est certes pas évident à faire comprendre aux grands élus. Une fois la commune propriétaire, il est alors possible de prétendre à toute sorte de subventions : FNADT-Feder, la Région, le conseil général (deux années ont été nécessaires pour monter le dossier). Certains ont voulu m'emmener jusqu'au tribunal pour prise illégale d'intérêts, car j'ai acheté les cinq premières parts de la SCI – j'ai donc dû recéder. J'ai voulu montrer que je croyais à ce projet, c'est pourquoi j'ai investi.

La fréquentation permet de développer l'hébergement

Le site est ensuite confié au niveau animation à L'audici.

La structure hôtelière représente :

- une capacité d'accueil de 60 personnes,
- 22 chambres (comportant cabine douche individuelle et WC).

Il s'agit de la restructuration complète d'une ancienne ferme, projet communal. L'encours bancaire est donc énorme. Toutefois, une structure privée intervient, la Maisondici, qui gère l'établissement d'accueil. De plus, le centre d'accueil est géré par une association (cinq emplois pour le premier établissement, trois pour le second).

En parallèle, concernant le projet de l'étang, nous avons créé L'abridici : structure en bois permettant une autre potentialité d'accueil sur le site. En effet, en plus de recevoir les classes au quotidien, cet abri est très sollicité le week-end, car il est devenu un lieu de convivialité que les familles réservent – un plan de réservation a dû être établi deux années à l'avance. Cet abri est ouvert depuis l'an 2000 ; malgré la très grosse fréquentation, nous n'avons relevé pratiquement aucune dégradation, deux petits tags mis à part. Un endroit ouvert n'est pas forcément un endroit dégradé au contraire d'un endroit fermé. En outre, l'abri est équipé de douches et de sanitaires.

Nous avons démarré avec nos moyens avec des bungalows type Algeco en ce qui concerne les sanitaires, nous avons ensuite construit autour. Nous pourrions de même évoquer d'autres possibilités. Peut-être serez-vous choqués, mais je précise que ce bâtiment était une stabulation, bâtiment destiné à accueillir des bêtes. En revanche, si nous avions fait dans le traditionnel, nous aurions dû payer le triple. Quelquefois, il est primordial de trouver des solutions aux potentialités financières. Nous sommes propriétaires environ du tiers des maisons dans le village. Ce que vous observez était une ruine. Notez en outre la « Halledici », la maison des associations, les sanitaires publics et l'atelier de distillation.

L'accueil permet le maintien du café-restaurant

Le café-restaurant-hôtel du village qui existait autrefois a été incendié, et ne pouvait plus ouvrir. J'estime cependant qu'un café dans un village est un endroit indispensable – c'est aussi la vie. Nous avons donc racheté le café-restaurant. Nous avons nos structures, et agissions en fonction de nos capacités. Le bâtiment n'était plus aux normes ; nous avons réhabilité cinq F1 permettant d'accueillir des jeunes pour leur premier logement. De surcroît, nous étions inquiets concernant le projet du café-restaurant, car personne n'était disposé à diriger cet établissement. Nous avons donc fait appel à Villages Magazine, Esprit Village de nos jours. Nous avons accueilli un couple provenant de Bretagne. L'homme était éducateur spécialisé, la femme, aide-soignante. Lorsqu'ils sont arrivés il y a six ans, l'établissement n'était pas encore remis en état ; de plus, ils

ne connaissaient pas le domaine de la restauration. Toutefois, ils se trouvaient en rupture de vie et avaient donc pensé que les Voivres pouvaient représenter leur eldorado. Je ne voulais pas les accueillir, car nous devons réaliser en premier lieu les travaux. Cependant, ils n'avaient plus de logement et se trouvaient réellement en rupture ; c'est la raison pour laquelle nous les avons malgré tout accueillis.

Au début, je leur ai proposé de se fixer pour objectif de réaliser cinq couverts par jours. Lorsque je voulais déjeuner, ils me déclaraient que c'était impossible, car j'étais le sixième. Or, de cinq couverts, il faut passer à dix. Aujourd'hui, ce restaurant recense sept emplois permanents. La qualité d'accueil est exceptionnelle. Les repas coûtent 11 € et ils fabriquent eux-mêmes leur pain – tous les produits sont fabriqués sur place. Cette entreprise est une réussite. Nous faisons ainsi tourner la richesse. Si vous venez passer un week-end, vous serez surpris de constater le grand nombre de voitures stationnées. En effet, Labridici est souvent réservé, Lamaisondici, également (les familles s'y retrouvent le week-end). Le restaurant est de même complet (90 couverts en moyenne par jour).

Audace, originalité et identité pour se démarquer...

Nous avons créé ces structures par rapport à la demande, nous sommes dans le réactif. Nous avons donc souhaité créer des structures d'accueil touristique. Pour ce faire, nous avons réalisé ces chalets (maisons en bois cordé) : les chantiers d'insertion ont mis en œuvre cette technique consistant en l'alliage du bois avec de la sciure et de la chaux – construction aisée (la corde en chaux est l'élément reliant les morceaux de bois). Ces structures offrent un outil touristique supplémentaire, car elles sont louées pour des séjours ou des week-ends. Enfin, relevons que nous avons édifié une dernière construction liée au tourisme. En effet, Leaudici est un centre d'éducation de l'environnement. Ainsi, nous souhaitons mettre en œuvre un système qui ne demanderait pas un grand investissement. L'idée nous est donc venue de réaliser des maisons en palette – matériau peu coûteux. Vous voyez sur la photo un village en palette. Je précise par ailleurs que le nombre de palettes, et leur modèle, fabriqué en France est impressionnant. Chacun dispose de son modèle de palette. Nous avons trouvé une entreprise et avons standardisé ces éléments pour lancer les constructions avec des tuiles de récupération. Ces établissements sont occupés tout l'été – structures d'accueil avec des lits.

Pour valoriser ce site, nous avons créé le sentier des pierres par le biais de la valorisation d'anciennes carrières existantes dans notre secteur. En outre, nous organisons une promenade gourmande – nous stoppons cette activité désormais. Nous faisons découvrir notre patrimoine par étape. De nombreuses personnes de l'extérieur sont ainsi venues sur notre territoire. Nous sommes situés au sud des Vosges. Or, les individus ont l'habitude de se rendre en montagne, en Alsace. Il était donc nécessaire de les attirer. Ce concept constituait une forme d'attrait. Désormais, les mêmes groupes qui s'inscrivent reviennent chaque année, sans publicité – ils étaient mécontents lorsque je leur ai annoncé que cette année serait la dernière. Une fois sur place, ils consommaient ailleurs (au restaurant par exemple). L'important est bien de faire venir les touristes.

L'irrigation permanente : formation, recherche, arts et création d'entreprises.

Puis, et ainsi que vous l'avez souligné ce matin, il est nécessaire d'irriguer le territoire. Vous observez le centre d'accueil ; voici notre dernière acquisition dont nous sommes très fiers. Elle se situe autour de l'étang. Il est vrai qu'au départ, des craintes peuvent surgir. Nos chantiers n'ont pas pour seul but de prendre des personnes pour les faire travailler. Chaque fois, un programme de formation spécifique est établi. Concernant ces travaux précisément, ce fut une formation charpentier (elles peuvent également concerner la mise en place de moellons ou bien être une formation forestière). À ce jour, quatorze personnes œuvrent dans le chantier ; elles ont l'obligation d'effectuer des formations pour obtenir un bagage. Sur ce site, je précise qu'avec le Pays d'Épinal, nous venons de nous inscrire dans un pôle d'excellence rurale. Nous avons été acceptés dans la deuxième vague sur la valorisation du hêtre. La toiture de la maison que vous apercevez a été refaite. Je souligne que nous créons un incubateur d'entreprise en partenariat avec les universités. Nous avons également créé un parcours artistique.

Ce cliché représente deux personnes arrivées il y a un mois et demi. Ils avaient réalisé le tour du monde ; ils m'ont déclaré vouloir construire des yourtes – ils possédaient le savoir-faire nécessaire. Nous avons racheté une ancienne guinguette sans trop savoir ce que nous pourrions y réaliser. Aujourd'hui, ces deux jeunes ont intégré le chantier. Ils construisent désormais leur propre projet, et ont d'ores et déjà des commandes. Ils réhabilitent en outre le bâtiment dans lequel ils souhaitent s'installer pour faire leur activité. Nous pouvons ainsi donner les chances de réaliser des actions, tout en considérant si la personne est capable de mettre en œuvre de tels actes.

Nous possédons également un site au bord du canal, à l'extrémité de la commune ; nous avons installé une passerelle de manière à relier les anciennes carrières au chemin de halage aujourd'hui devenu une véloroute voie verte réalisée par le Pays d'Épinal pour irriguer la clientèle qui utilisait la voie verte. Cette passerelle, que j'ai trouvée, est également d'occasion.

Échanges avec les participants



Michel GINGREAU

Je souhaiterais poser une question concernant la communication. Vous avez effectivement attiré de nombreuses personnes. Êtes-vous référencés sur Internet ? Pour attirer des Bretons et des gens de l'extérieur, vous devez forcément posséder un réseau.

Michel FOURNIER

Oui. Toutefois, vous ne trouverez pas sur internet ce que j'ai présenté. C'est le même principe que pour un restaurant : vous y retournez grâce au bouche à oreille. Il est très important de savoir que dans une commune, même au plus profond des Vosges, il est possible d'avoir au moins une écoute – les solutions constituent une autre difficulté. Si vous êtes élu, vous le savez. Il vous faut être ouvert à la potentialité de mettre en œuvre des actions, et ce, quel que soit le projet. L'élu doit tenir un rôle de passerelle (faire en sorte que le projet puisse se réaliser) sans agir en lieu et place. Je suis président d'une communauté de communes qui a des ambitions depuis quatre ans. Or, il est parfois complexe de les réaliser. Du reste, j'estime qu'il est important de préciser que tout ce que nous avons pu entreprendre dans cette commune a été possible, car nous étions seuls. Ce qui est certes ennuyeux. Il est en effet bien plus complexe de mener des actions dans la communauté de communes et vous avez souligné ce point ce matin. Vous ne pouvez pas imaginer le nombre de personnes qui sont agacées de constater que le pôle d'excellence rurale se situe sur ma commune.

Intervenante

Concernant l'activité piscicole, existe-t-il des débouchés ? Le restaurateur propose-t-il un menu spécial écrevisses par exemple ? D'autre part, avez-vous envisagé l'existence d'un atelier de transformation ? Est-ce une activité à part entière ou est-ce en lien avec l'éducation et l'environnement ? Je précise qu'une réflexion est entamée dans le Haut-Bugey, pays de la sauce Nantua, pour réintroduire l'écrevisse.

Michel FOURNIER

Tout est lié aux femmes et aux hommes. Le jeune que j'ai installé a obtenu un contrat d'insertion et possède aujourd'hui sa propre pisciculture. Cependant, il n'a pas forcément l'esprit à développer l'activité ainsi que je l'aurais souhaité. Il a certes créé des partenariats avec des restaurateurs, mais ce n'est pas suffisant. J'estime qu'il devrait aller plus loin. Il sait qu'il détient un volant d'activité lié à l'animation qui lui fournit une rémunération pour partie et il s'en contente. Il a près de 40 ans et est célibataire – je pense qu'une personne devrait l'accompagner.

Jacky DENIEUL, Institut Atlantique d'aménagement du territoire

Ce témoignage exemplaire me fait penser à celui de François TACQUARD, intervenant de l'an dernier. Si ces rencontres se poursuivent, il serait essentiel d'intégrer de nouveau ce type de témoignage. L'année dernière, j'avais retenu deux éléments cités par François TACQUARD : la transgression nécessaire, et nous le percevons à travers votre témoignage par rapport à certaines bureaucraties ou certaines attitudes, et le fait de démocratiser le développement local. Ces deux principes sont intéressants et ressortent de votre témoignage.

Michel FOURNIER

Vous avez raison, nous ne remplissons pas toujours les conditions. Par conséquent, il est indispensable de trouver des solutions.

Jacques DROUHIN

L'esprit d'initiative, d'innovation et d'inventivité a une place de premier ordre. Souvent, les maires ruraux sont contraints d'être dans cette démarche. Dans le cas contraire, on n'existe plus. La difficulté pour demain est de savoir si l'on sera encore capable de faire remonter ces projets ; sera-t-on encore audible ? De nos jours, on imaginerait plutôt des territoires sur lesquels les communes rurales s'effaceraient au bénéfice de comités d'agglomération – phénomène que je vérifie au niveau de la Seine-et-Marne (ambitions quelque peu malhonnêtes intellectuellement). Nous devons nous battre pour que la situation que Michel nous a exposée soit reproductible ailleurs. Nous avons l'inventivité nécessaire ; des collègues maires proches de ma commune s'orientent également dans cette direction.

Sera-t-on demain en capacité de travailler comme Michel Fournier l'a effectué ? Nous le vérifierons également au niveau des financements ; même si on fait appel au bénévolat, à des entreprises d'insertion et qu'il y consacre du temps, aurons-nous toujours demain ces possibilités ? En qualité de président des maires ruraux, c'est bien dans cette direction que nous souhaitons aller, ce qui sera néanmoins complexe.

Michel FOURNIER

C'est vrai. Je m'aperçois cependant qu'il y a seulement dix ans, il suffisait de trois mois pour réaliser des actions ; aujourd'hui, deux années sont nécessaires pour la même entreprise. Les contraintes sont impressionnantes. On nous impose des conditions que nous n'avons pas les moyens de satisfaire – au-delà du raisonnable. Certes, nous savons pertinemment qu'il est essentiel de faire des économies d'énergie ou qu'il faut être prudent concernant l'isolation. Or, lorsqu'on normalise ces éléments de façon trop importante, on gèle toute initiative – et je n'évoque pas l'accessibilité ou d'autres sujets totalement irréalisables dans le bâti. Il est désolant de constater, quelles que soient les initiatives qui en outre sont nombreuses au niveau local, que les perpétuelles contraintes par rapport à une protection risque zéro aboutissent à une immobilisation de notre société. Nous devons nous battre.

Marie-Claude BARNAY, maire de la Grande-Verrière

La Grande-Verrière est une petite commune rurale de 550 habitants. Je suis en outre vice-présidente de la communauté de communes de l'Autunois. Je tiens à vous féliciter ; je suis élue depuis 1995 – peut-être avez-vous rencontré notre ancien maire, Christian MONTCHARMONT qui avait un projet de villages dans notre commune – nous avons acheté un manoir communal. Ce projet n'a pas pu aboutir, car il a eu des soucis de santé. Il y a quinze ans, il était très difficile de mettre en œuvre de telles actions – vous y êtes parvenu.

Néanmoins, les nouveaux habitants se sont-ils bien intégrés ? Où travaillent-ils ? Ils ont des enfants et l'école revit. Certains sont propriétaires, d'autres ne peuvent le devenir pour des raisons économiques. Où en êtes-vous aujourd'hui ? Il y a maintenant bon nombre d'années que vous avez redynamisé votre village et je pense, les alentours. Je souhaiterais connaître la prospective économique et sociale de votre village et de ses alentours.

Michel FOURNIER

Je dénombre 28 logements sociaux communaux, réalisés progressivement. L'intégration n'a forcément pas été aisée. La première fois est la plus difficile. Là où nous sommes, nous ne sommes pas confrontés à des problèmes d'immigration. Les seules personnes qui séjournent chez vous sont des Hollandais, des Allemands ou des Suisses pour des résidences secondaires. Pourtant, la première famille qui s'est inscrite s'appelait « Boudjaja ». Soupçonnant une certaine mentalité du village, j'ai estimé qu'elle ne pourrait s'intégrer parmi nous. J'ai attendu le dernier instant pour leur annoncer que la famille de six personnes qui arrivait, celle qui nous sauvait notre école, s'appelait Boudjaja. Une personne a démissionné du conseil municipal, les dix autres sont restées. Aujourd'hui, différentes personnes de cultures différentes ont intégré notre commune, et cette situation ne pose aucun problème. C'est bien l'appréhension qui pose problème ; une fois que les individus ont compris que ces personnes pouvaient vivre comme nous, aucune difficulté n'est à relever.

DU PRODUCTIF AU RÉSIDENTIEL

À partir d'industriels qui ont besoin d'un territoire d'accueil pour recruter

LE PÔLE D'EXCELLENCE RURAL METAL VALLEY MONTBARD-LES-LAUMES

Carte de visite du territoire

Paul CHABOT

Secrétaire général du pôle d'excellence rurale (PER) Metal'Valley, Montbard

Metalvalley est une association qui regroupe huit entreprises représentant à elles seules 1 900 emplois directs. Leur particularité est d'être situées sur le même territoire ; Metal'Valley a donc une logique de regroupement territorial à l'échelle d'une commune de Montbard en Haute Côte-d'Or qui comporte moins de 5 000 habitants, avec Venarey-Les Laumes qui elle, recense moins de 3 000 habitants. Historiquement, ce territoire est un bassin industriel métallurgique. Toutes les entreprises sont rattachées à de grands groupes industriels, qu'ils soient français ou étrangers. Certaines appartiennent au groupe Vallourec, d'autres au groupe allemand Salzgitter ou au groupe Le-grand. Il est important de souligner ce point, car, sans ces appuis et ce soutien des groupes industriels, Metal'Valley n'existerait pas aujourd'hui à Montbard.

J'ai cherché une photo pouvant représenter le mieux possible Metal'Valley, sachant qu'il ne s'agit que d'une commune. Vous apercevez sur ce cliché

Montbard, où sont situées six entreprises de Metal'Valley ; deux autres se trouvent à 10 km à Venarey-Les Laumes. Nos infrastructures existent, et nous les défendons. Montbard comporte un arrêt TGV et se trouve à une heure de Paris. Nous disposons, de même, d'une sortie autoroute et d'un canal, le canal de Bourgogne. Relevons en outre trois communes, trois communautés de communes, trois offices de tourisme et deux hôpitaux. Des moyens existent donc. Toutefois, des difficultés se présentent, car nous, industriels, nous nous situons entre la mairie, la communauté

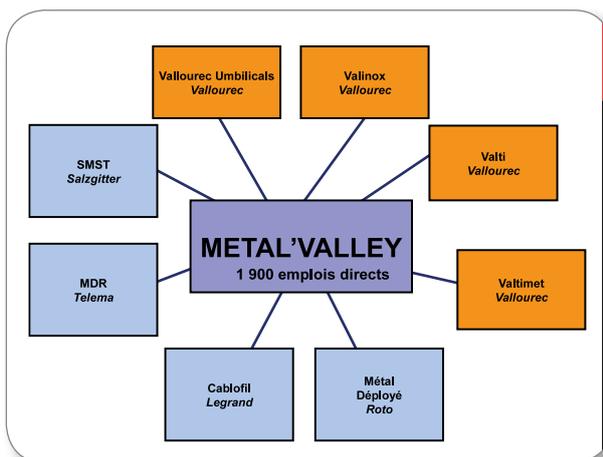


de communes, le Pays, le conseil général, le conseil régional qui ont tous des intérêts et des compétences. Néanmoins, lorsque l'on veut mener une mission, il est effectivement parfois plus simple de l'entreprendre seul, quitte à ce que les individus se raccrochent à nous. La démarche est celle d'industriels qui ont souhaité se regrouper sur la base d'une logique historique à partir de 2007 dans un contexte économique tiré vers le haut. Nous notions alors un manque d'attractivité du territoire, mais aussi de la métallurgie et des entreprises elles-mêmes. Ce bassin possède un historique et l'entreprise avait coutume de prendre en charge le logement par exemple. Aujourd'hui, nous relevons donc des difficultés également liées aux entreprises elles-mêmes.

Le développement économique des entreprises à Montbard consiste par exemple dans la réalisation de tubes sans soudure pour des secteurs nucléaires et pétroliers variés. Nous nous situons dans le domaine de l'export, domaine que la crise n'a pas trop altéré. En effet, lorsqu'une entreprise connaît une baisse de régime, une autre compense ce manque. En 2007, le bassin d'emploi présentait un chômage structurel à moins de 5 %. Ce chiffre fait rêver, certes. Or, il est important de préciser que dans ce bassin d'actifs, les jeunes partent. La situation des industries de main d'œuvre qui absorbent de nombreuses personnes et celle des jeunes qui quittent le territoire implique un taux de chômage structurellement bas. Nous relevons un taux à 7,5 % (taux de chômage inférieur à la moyenne nationale). Toutefois, en 2007, nous pensions que les entreprises ne parviendraient pas à fonctionner ; il nous a semblé urgent de pourvoir les métiers industriels et la formation en lien.

Une trajectoire régénérative du productif au résidentiel ?

Il s'agit d'une problématique emploi formation, termes qui sont bien en lien. Lorsque l'on évoque l'emploi et la formation sur un bassin rural, l'objectif est bien d'attirer des actifs. Or, il est nécessaire de proposer des infrastructures pour les accueillir en termes de logement, de loisirs ou autres ; or, de grands problèmes apparaissent. Par conséquent, le deuxième objectif fut bien de promouvoir le Pays et ses atouts, ainsi que le développement des logements et des infrastructures du territoire de Haute Côte-d'Or. Je précise que Montbard est située en Côte-d'Or, en Bourgogne. Dijon se trouve à une demi-heure et peut constituer à la fois un concurrent et un atout en termes touristique. Je tiens à souligner que Montbard ne souffre pas d'un manque d'atouts touristiques,



que ce soit au niveau de la gastronomie ou religieux au travers de l'abbaye de Fontenay ou bien il y a peu, l'ouverture du MuséoParc Alésia. Concernant l'économie liée au tourisme, il est important de préciser que les acteurs publics ont intégré des moyens et que des actions sont menées. Lorsque nous sommes en réunion avec les acteurs publics, je ne relève aucune stratégie pour faire venir des actifs et les fidéliser sur le territoire, ce qui pénalise le développement industriel.

Les industriels ont avancé 150 millions € d'investissement en quatre ans, ce qui a engendré une prise en main de leur part. Ce procédé va certes à contre-courant des principes utilisés par l'industrie en France. Toutefois

à Montbard, extension d'une usine (Valinox nucléaire), 300 emplois ont ainsi été créés. Relevons également l'harmonisation d'une nouvelle entité Salzgitter Mannesmann Stainless Tubes, d'un nouveau bâtiment d'une autre entreprise, Metal Deploye Resistor, et différents investissements qui ont engendré 150 millions € d'investissement privés sur le territoire. Une nouvelle entité a été créée l'année dernière à Venarey-Les Laumes.

L'objectif de Metal'Valley est bien économique : nous avons des entreprises, un capital, un savoir-faire et des machines ; or, la main d'œuvre est une composante essentielle. L'attractivité emploi, ou l'attractivité emploi industriel, est bien la porte d'entrée de la création de Metal'Valley. Ce territoire souffrait d'une image rurale, n'était pas forcément connu et quelque peu désuet, et souffrait de surcroît de l'industrie, qui n'est pas obligatoirement le secteur d'activité souhaité par les jeunes. De plus, on pense que la vie dans la métallurgie se déroule telle qu'au début du siècle. Tous ces éléments contribuent à un déficit d'image. La crise économique nous a dans une certaine mesure favorisés, car elle a permis de détendre le marché de l'emploi et a porté un regard différent sur l'industrie. Il est important de préciser ce point – bien qu'il soit dommage d'affirmer qu'elle a détendu ce marché de l'emploi. Il s'agit certes d'un point de vue constaté sur le territoire. Les individus regardent donc l'industrie différemment aujourd'hui ; et lorsqu'ils ne trouvent pas d'emploi dans le secteur bancaire ou dans les secteurs qui faisaient rêver à un moment donné, ils s'orientent alors vers l'industrie. Nous avons su intégrer des coiffeuses ou des boulangers sur notre petit territoire, qui n'étaient pas issues ce secteur en particulier.

La métallurgie en Haute Côte-d'Or souffre également d'une mauvaise image – et pas uniquement Montbard et ses environs. L'attractivité n'est pas seulement liée à la ville, mais également aux secteurs d'activité, aux métiers industriels et à l'image des huit entreprises. Le nom « Metal' Valley » n'a pas été choisi par hasard. Lorsque j'ai intégré ce projet, ma première mission fut de lui donner un nom. « Metal'Valley » est certes un peu pompeux, mais a eu le mérite d'être efficace rapidement. En outre, ce nom a contribué à la promotion du territoire. En créant Metal'Valley, les industriels injectaient de l'argent pour participer et financer des actions de communication ou faire une GPEC territoriale. En revanche, dès lors que l'on se dirige vers le champ du logement, on s'éloigne du métier d'industriel et on se rapproche davantage des acteurs naturels, acteurs publics et autres, du territoire (mairie, communauté de communes, conseil général).

La première des actions fut donc de créer Metal'Valley. Puis, nous nous sommes fixés des objectifs, en indiquant par exemple 400 CDI entre janvier 2008 et juin 2013. À ce jour, et sachant que les chiffres ne sont pas consolidés, nous en avons réalisé 300. Nous intégrons également des stagiaires. La problématique de l'emploi n'est pas la même sur des niveaux opérateurs que sur des niveaux cadres. Huit entreprises œuvrent sur ce site et présentent une industrie relativement lourde, avec des horaires décalés. C'est la raison pour laquelle les salariés doivent habiter sur le bassin. Peu importe le nom qu'ils portent, cette constante n'a jamais posé de problèmes dans ce secteur. Nous avons facilement attiré les personnes qui y travaillent aujourd'hui. Ceux qui sont sur le territoire, et qui ne sont pas issus de nos métiers ont été intégrés via des formations relativement longues, le but est ensuite atteint. Lorsque l'on constate un

taux de chômage à 5 %, d'énormes difficultés sont alors posées. Nous évoquerons davantage les agences d'intérim d'insertion qui accompagnent efficacement la population éloignée de l'emploi – que je distingue de celle qui est éloignée de nos métiers.

Objectif économique : Attractivité Emploi

Metal'valley a pour principal objectif de veiller à satisfaire ses besoins en personnel formé aujourd'hui et dans l'avenir.

Mais aussi de promouvoir:

- L'attractivité de l'ensemble de la métallurgie en haute Côte d'Or,
- Les métiers de l'industrie et la formation à ces métiers,
- L'image de dynamisme des 8 entreprises de Metal'valley elles-mêmes,
- De contribuer à la promotion du territoire

Objectif économique : 400 CDI

L'activité des entreprises se concrétise dans l'embauche de 400 CDI entre janvier 2008 et fin 2013.

Les recrutements

- + 370 CDI intégrés entre 2008 et fin 2012
- + 50 stagiaires et apprentis chaque année
- + 80 % des recrutements se font en local (HCO + sud de l'Yonne)
- 20 % hors du bassin d'emploi (technicien, cadres...)

L'essentiel de nos besoins concernant des opérateurs de production au profil adapté à nos contextes industriels et techniques.

Par ailleurs, une autre problématique apparaît avec les « plus plus », qui sont des cadres, des électriciens ou autres, des compétences qui ne sont pas sur le territoire. En effet, nous rencontrons de réelles difficultés pour les attirer et les conserver sur le territoire. Le premier critère pour les garder est bien l'offre d'emploi et le fait de rejoindre un grand groupe, ce qui leur permet d'intégrer les entreprises. En revanche, ils n'habitent pas forcément sur le territoire. Certaines personnes habitent Dijon et par le biais du cadencement du train, peuvent venir y travailler. Cependant, nous préférierions qu'elles habitent sur le bassin pour les fidéliser. Nous pensons de fait qu'il est possible de mener des actions à ce propos.

À l'origine, Metal'Valley est un concept, une marque. Lorsque les industriels se sont manifestés, la CCI de Côte-d'Or a accompagné ce dispositif pendant trois ans en portant juridiquement le projet avec le management de l'animateur, de la gestion administrative et le dépôt de marque de Metal'Valley.

Son fonctionnement représente :

- 100 000 € par an
- un club de dirigeants qui se regroupe huit fois par an, prenant des décisions ensuite déclinées au niveau RH (la porte d'entrée est bien la problématique emploi formation)
- un permanent, qui coordonne le fonctionnement de Metal'Valley.

Les objectifs sont rassemblés autour de trois axes

Les exemples d'actions reposent sur une problématique de communication : les premières années, Metal'Valley ne faisait que communiquer (création du nom, site Internet). La communication fut dans un premier temps institutionnelle et visait à se faire connaître. Puis, une communication sur le bassin a été organisée, mais nous évoquons aujourd'hui une stratégie sur une communication

hors du territoire dont l'objectif est bien de faire venir des personnes sur notre bassin pour l'emploi.

L'axe emploi formation est résumé en GPEC territoriale : il s'agit d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences des huit entreprises appartenant toutes au même secteur d'activité avec des outils développés par la branche professionnelle (UIMM 21). Précisons que ce mille-feuille existe également au niveau emploi formation entre Pôle emploi, la MEF ou les agences d'intérim. Le regroupement permet de fournir la réponse aux acteurs publics de l'emploi : il s'effectue au travers d'un dispositif nommé Boost'avenir qui permet d'identifier un ou plusieurs

Des actions selon 3 axes

- **Communication**
 - **Création du nom Métal'valley**
- **Emploi formation**
 - **Convention Boost 'AVENIR :**
 - **Ouverture d'une nouvelle formation initiale**
- **Promouvoir les infrastructures**
 - **Défense arrêt TGV Montbard**
 - **Augmentation puissance électrique**

employeurs ayant une problématique commune afin de pouvoir travailler avec une seule porte d'entrée, un « guichet unique ». De surcroît, relevons l'ouverture d'une formation initiale au lycée professionnel du bassin de Montbard. Aucune formation ne correspondait véritablement à nos besoins. Nous bénéficions aujourd'hui d'un vrai rapprochement avec l'éducation nationale sur la formation initiale en particulier.

L'objectif est également de promouvoir les infrastructures ; notons à ce propos l'arrêt TGV que nous avons déjà évoqué, qui constitue un enjeu en commun avec les acteurs publics et politiques. Je ne pense pas que les villes de moins de 5 000 habitants soient nombreuses à posséder un arrêt TGV (la gare se trouve au centre de la ville). Cependant, cet élément n'a pas permis de développer une activité commerciale ni de faire venir 300 actifs sur le bassin. Il n'y a certes pas eu de réelle stratégie. Toutefois, cet arrêt TGV a un enjeu important pour apporter de l'activité au niveau

touristique (je pense aux restaurateurs). Le fait d'avoir un aller-retour le matin et le soir pour prendre un avion permet de faire venir à Montbard des Chinois ou des Américains, pour manger du fromage d'Époisses ou boire du vin de Bourgogne. Nous préférierions fixer nos rendez-vous professionnels à Montbard plutôt qu'à l'aéroport Charles-de-Gaulle. Une autre problématique de puissance électrique se pose à nous. En effet, ces grosses industries nécessitent davantage de fourniture électrique.

La fin de l'année 2010 voit l'existence juridique de Metal'Valley se concrétiser sous la forme d'une association. L'élément déclencheur de cette mise en œuvre se déroula lors de l'inauguration de la nouvelle usine de Valinox Nucléaire, et en particulier avec la signature du dispositif Boost'avenir (UIMM 21). De plus, la visite du président de la République a permis un focus sur Metal'Valley. Ainsi, ce fut une façon pour Metal'Valley d'assumer son rôle de locomotive sur l'ensemble du territoire avec un contexte économique de plus en plus tendu – la crise avait déjà touché les sous-traitants. En lien avec les acteurs de l'État et de l'emploi, nous avons réfléchi sur le projet d'un pôle d'excellence rurale Metal'Valley qui devait au départ être porté seul par Metal'Valley, mais qui devait malgré tout englober des actions portées par des collectivités. Il s'avère que ce dispositif de l'État visant à faire des fléchages financiers était uniquement à destination des collectivités. Notre intérêt est bien de nous regrouper avec des acteurs publics pour que des actions soient mises en œuvre sur le territoire. C'est la raison pour laquelle nous avons déposé un pôle d'excellence rurale, collaboration entre public et privé, avec deux associations représentant le monde économique, Metal'Valley et le Club des Entrepreneurs Auxois dans sa globalité, deux mairies ainsi que deux communautés de communes. Les objectifs sont bien l'attractivité de la métallurgie, mais consistent également à attirer des actifs sur le bassin.

Le président de l'association Metal'Valley est également celui du PER Metal'Valley. En ce qui me concerne, j'anime aussi ce regroupement public/privé. Les huit industriels coordonnent les réalisations, démarche originale. Je précise toutefois que les politiques n'étaient pas enclins à l'établissement d'un tel procédé. Je souligne en toute franchise qu'il n'y aurait jamais eu de PER Metal'Valley si Metal'Valley n'était pas associé à ce projet.

Franck CHAIGNEAU

N'hésitons pas à exposer franchement les difficultés s'il y en a eu ; Les élus ont-ils accueilli à bras ouverts une initiative venant du monde économique ?

Paul CHABOT

Il est vrai que peu d'acteurs intervenaient, et que peu d'actions étaient menées – en caricaturant quelque peu. Des démarches sont entreprises par chacun, un peu dans son coin. L'association, que je distingue, a voulu avancer seule. Elle a obtenu un retour positif de la part des acteurs emploi formation – acteur unique ouvrant le monde de l'entreprise. En revanche, la situation fut plus délicate pour le portage du PER qui représente davantage un outil pour les collectivités en termes de financement. J'ai cru comprendre que sur 8 millions €, 900 000 € obtenus sont directement liés au PER (financements que les collectivités auraient eus de toute façon par un autre biais). Les collectivités sont de fait aidées via le label Metal'Valley. Pour nous, hormis le fait que les actions se réalisent, l'intérêt est bien d'avoir à disposition un lieu d'échanges avec les collectivités. Nous pouvons ainsi nous exprimer lorsqu'une difficulté telle que le logement survient et expliciter de fait le type de bâtiments dont nous aurons besoin à l'avenir.

Nous avons de plus souhaité associer au développement tous les acteurs qui contribuent naturellement à l'attractivité du territoire en créant un comité de pilotage avec le conseil général et le conseil régional qui sont eux-mêmes des financeurs dans le cadre du PER ainsi que le rectorat, la branche professionnelle UIMM 21, la CCI 21, le Pays Auxois et les services de l'État en particulier.

Je ne détaillerai pas le PER ; toutefois, des indicateurs existent :

- les effectifs du lycée professionnel,
- le nombre de CDI,
- les effectifs de la population active (que ce soit pour les industriels, les politiques ou les maires locaux) ; sur un bassin rural qui a constamment perdu de la population, nous avons pour objectif commun d'augmenter la population et notamment la population active des différentes mairies).

Abordons maintenant les actions menées dans le cadre du PER. Je précise cependant que pour nous, industriels, l'intérêt ne se situe pas dans ces actions à court terme, mais bien dans les futures actions que nous mettrons en place hors du PER. Nous avons créé un outil de dialogue avec les collectivités ; nous devons, dans le cadre de ce PER, lister des actions de manière nominative en matière de financement qui vont de plus les motiver. Néanmoins, le véritable enjeu industriel consiste bien à mettre en place une stratégie pour accueillir et fidéliser des actifs sur le territoire.

PER Métalvalley

Les Actions :

Communauté de communes du Montbarinois

- La création d'une maison de l'économie à Montbard
- La réhabilitation d'un bâtiment communautaire et de 3 logements
- La réhabilitation de logements vétustes en zone rurale

Commune de Montbard

- La création d'un pôle de musiques actuelles

Pays de l'Auxois Morvan

- Le développement d'un outil TIC innovant (application I-phone et Android) pour le tourisme industriel

Communauté de communes du Pays d'Alésia et de la Seine

- La création d'un pôle enfance intercommunal La réhabilitation d'une friche industrielle (Commune de Venarey-Lès-Laumes)

Commune de Venarey-Lès-Laumes

- La création d'un centre d'arts et de congrès (salles de congrès/séminaires)

Notons que le tourisme industriel ne constitue pas un développement économique majeur, mais relève davantage d'un outil de communication. D'ailleurs, des problèmes peuvent apparaître au niveau de la confidentialité, c'est pourquoi nous l'utilisons plus comme une action de communication.

Échanges avec les participants



Guy DUMÉLIE

Nous avons bien saisi la démarche des industriels qui ont souhaité entraîner les élus dans une politique de développement de leur territoire. Avez-vous repéré des éléments facilitant le dialogue public-privé ?

Paul CHABOT

Je tiens à préciser qu'il est complexe de diriger des entreprises à plusieurs. Il n'existe qu'une seule communauté de communes dans notre territoire, il est donc plus simple d'agir ainsi. La situation serait différente s'il en existait trois.

Franck CHAIGNEAU

L'emploi est présent sur votre territoire ; le TGV passe, l'autoroute de même. Il dispose de plus d'équipements de santé, soit tout ce qui manque à tout le monde un peu partout en France lorsque nous nous rendons dans les territoires. Pourtant, il est difficile d'attirer des populations actives. Je voulais savoir quelle était l'analyse que dressent les industriels sur ce manque d'attractivité. Y a-t-il eu une discussion sur cette analyse avec les pouvoirs publics et les élus locaux ? Existe-t-il un discours commun précisant ces raisons ? Pourquoi, malgré toutes ces infrastructures, ce territoire n'est pas aussi attractif que vous le souhaiteriez ?

Paul CHABOT

Pour reprendre les propos des industriels, je dirais que ce territoire n'a « pas suffisamment souffert ». Tous les territoires qui souffrent énormément se prennent en main, et des objectifs communs apparaissent. Je vous ai présenté les entreprises du groupe Vallourec qui possède des entreprises dans différentes parties du monde et en France. Les représentants de ce groupe étaient surpris de la situation de Montbard, car dans d'autres bassins, dans la Nièvre, le maire d'une commune réclame Metal'Valley sur son territoire. Montbard a connu quelques crises, certes, mais ce bassin n'a pas assez souffert pour avoir une prise en main en commun.

En outre, pour répondre à l'autre question, je précise que de nombreux acteurs interviennent, que nous devons composer avec un passif industriel (la situation était mouvementée à Montbard au début du siècle ; le fils était destiné à travailler à l'usine comme son père, et la famille était logée par l'employeur, image quelque peu négative pour un jeune de 20 ans aujourd'hui). Metal'Valley permet également de répondre à une prise de conscience des industriels. De surcroît, nous constatons également que les métiers sont abordés sans formation préalable. Nous rencontrons effectivement ce type de difficultés sur notre bassin, puisque les jeunes partent à Dijon – mieux vaut être chômeur à Dijon que d'opérer dans l'usine de Montbard. Ce n'est cependant pas le paradis. Intervenant

Cette image a été véhiculée pendant des années. Relevons des sites tels que Bourbon-Lancy, Gueugnon ou Le Creusot. En qualité d'ancien ingénieur à EDF, j'ai bien connu ces secteurs très fragilisés qui étaient de la mono-industrie – et c'est le danger qui vous entoure.

Paul CHABOT

Pas en ce qui nous concerne. Nos huit entreprises sont mono-énergie, à ne pas confondre avec mono-activité. Dans l'énergie, vous retrouverez les notions de pétrole, de nucléaire, la pétrochimie, l'électricité ou l'automobile (secteur qui souffre plus que le nucléaire). Nous ne rencontrons donc pas ce phénomène de mono-industrie dans le même secteur d'activité, cela permet de compenser.

Intervenant

Au niveau de la formation, avez-vous investi les moyens nécessaires ? S'agit-il de haute technologie ? Vous affirmez qu'il est indispensable d'effacer l'image de l'ouvrier qui réalisait ses 3x8 pour recruter les jeunes. Aujourd'hui, nous nous trouvons davantage dans la technicité de plus en plus importante. Par conséquent, il est primordial d'être en mesure de proposer des formations de niveau ingénieur. Dans le cadre du pôle d'excellence rurale, avez-vous prévu une université adaptée à votre territoire ?

Paul CHABOT

À notre demande, le rectorat s'est impliqué dans le procédé. Nous demeurons une industrie de main d'œuvre avec 80 % d'opérateurs qui constituent les principaux besoins, nous n'envisageons pas pour le moment de hautes qualifications. Sur ce champ, nous avons souhaité l'ouverture d'une formation de conducteur d'équipement industriel. De fait, le lycée se réorganise et se développe au niveau du nucléaire avec une option CND, contrôle non destructif, qui tirerait la formation par le haut, en particulier la formation initiale. La formation continue quant à elle s'oriente davantage sur un marché commercial, situation plus complexe pour un salarié bac+2. Nous nous dirigeons toutefois vers cette voie pour cette catégorie de salariés en particulier, au niveau de la maintenance industrielle qui représente un métier d'avenir au sein de nos entreprises. Le Greta et le lycée professionnel se développent d'ailleurs sur la maintenance industrielle – pas au niveau ingénieur.

Nicolas GILLIO

Vous avez évoqué la problématique de l'attractivité pour Montbard, et en particulier concernant le logement. Au Certu, nous nous interrogeons souvent sur les besoins en logement des sous-traitants de grandes entreprises. Constituent-ils une difficulté sur votre territoire pour accueillir des techniciens, des cadres, et répondre de fait à des attentes variées, mais importantes pour que les individus restent ou continuent à venir ?

D'autre part, soulignons qu'attirer un emploi est un objectif ; mais derrière ce fait, n'omettons pas que l'emploi de la conjointe ou du conjoint peut de même représenter une difficulté.

Paul CHABOT

Vos deux questions sont liées et formeront la prochaine action dans le cadre du PER. Concernant la stratégie de faire venir des actifs et de les garder sur le territoire, je précise qu'il s'agit d'un enjeu à la fois pour les entreprises, mais aussi pour le territoire. Concernant le logement, garder des publics cadres est un handicap. La Région est certes très belle. L'environnement est rural et présente de belles maisons en pierre. Il n'existe toutefois pas de maisons comportant trois chambres en location pour les techniciens cadres qui souhaitent s'installer. Il faut donc attendre l'opportunité d'acheter un logement. Je déclare une nouvelle fois qu'un problème de logements apparaît sur notre bassin pour fidéliser des actifs. Du reste, j'estime qu'il faudrait poser la question aux acteurs publics – c'est bien celle que nous posons. Je ne les tiens toutefois pas pour responsables, car la partie « logements » représente bien de l'argent. Toutes les actions que vous menez m'intéressent, mais cette question reste délicate. Lorsque les entreprises ont des perspectives, elles investissent. Si nous ne proposons pas de logements, elles ne viendront pas. Nous nous trouvons dans un cercle vicieux. Nous nous servons cependant de l'offre d'emploi avec des conditions et des prises en charge de transport pour que les personnes habitant Dijon – ce qui n'est certes pas notre objectif – viennent malgré cela travailler chez nous. Or, le train est toujours rempli de jeunes actifs qui viennent travailler à Montbard depuis Dijon.

D'autre part, je souligne que nous avons une démarche en projet, telle une démarche marketing à l'initiative de l'entreprise lorsque celle-ci recrute, consistant à cibler un ou deux candidats (short list), prendre ce candidat et lui vendre ce territoire : présenter visuellement le territoire le week-end. Il s'agit bien d'une visite touristique ; nous lui montrons de même les centres commerciaux, les écoles, et évoquons également l'emploi du conjoint. Dans le PER, nous avons ajouté les entrepreneurs de l'ensemble de ce secteur d'activité – acte qui n'est pas anodin. Metal'Valley n'est pas le seul établissement sur le bassin, relevons également une maroquinerie qui embauche, un

grand centre SNCF et deux hôpitaux. Ces structures permettent « d'accompagner » l'emploi du conjoint, homme ou femme. Structurer le recrutement d'un actif et d'une famille sur un territoire est une réelle réflexion. Ma prochaine mission est de vendre ces principes aux maires de Venarey, de Montbard ou de Semur-en-Auxois qui sont les trois grandes villes du bassin.

Le territoire accueille et fait vivre les salariés de nos entreprises. J'ignore de quelle manière procèdent les autres territoires, mais je constate que la location n'est pas l'option majoritairement choisie. De plus, nous ne nous trouvons pas dans la bonne zone pour défiscaliser, ou autres – nous sommes en zone C.

Guy DUMÉLIE

Sur la question de l'investissement logement, je crois me souvenir qu'il existait une préoccupation, qu'il s'agissait véritablement d'une prise de risque. Les élus se posaient la question de savoir s'ils devaient oser prendre le risque. Pendant vingt ans, peut-on être réellement certain que ces entreprises vont se développer et auront de fait besoin de logements, car ils relèvent une certaine mono-activité ? Ce qui est faux. Ils le ressentent bien de cette manière. Qui prend le risque ? Un blocage se crée...

Paul CHABOT

Il existe une sous-préfecture à Montbard ; les services de l'État ont mené une enquête sur la base des besoins de Metal'Valley. Cependant, nous ne sommes pas les seuls. Cette enquête intégrait le poids des emplois induits et favorisait l'aide à la décision. La situation fonctionne de la sorte, certes. De ce fait, on ne déclenche pas de plan logements.

Gilles REY-GIRAUD, ETD

Ces entreprises appartiennent-elles à des groupes industriels dont les centres de décision sont, pour partie, extérieurs à leur territoire d'implantation ?

Paul CHABOT

Pas essentiellement, de nombreux centres de décision existent à Montbard.

Gilles REY-GIRAUD

Je souhaitais connaître les stratégies de groupe par rapport à ces groupes, vis-à-vis des centres de décision locaux. D'autre part, de quelle manière embrayer sur une prise de conscience des acteurs ? Vous vous situez dans un partenariat qui agit, pour l'essentiel, avec des acteurs publics. Dans le cadre du PER, avez-vous des perspectives d'élargissement ? Les acteurs publics en ont-ils également ? Soit du comité de pilotage de manière très institutionnelle, soit de lieux de dialogue plus ouverts sur d'autres types d'acteurs sur le territoire pouvant jouer de ces questions de l'impact et des effets induits du développement et du recrutement sur les autres types d'activité sur le territoire.

Paul CHABOT

Le comité de pilotage a vocation à s'élargir, il n'est de fait pas fermé. Je pense même que les vraies réussites dans le cadre du PER consistent à mener des actions dans le cadre de ce comité de pilotage avec ceux qui sont membres de ce groupe, voire avec d'autres acteurs (Pôle emploi ne fait partie de ce comité par exemple). Il est possible d'imaginer une action visant à réunir des personnes à Montbard via les services de Pôle emploi dans le cadre du PER par exemple. Nous sommes tout à fait ouverts à ce type d'action dans le cadre du PER.

Intervenant

L'effet induit provient du côté des collectivités : si elles ne sont pas motrices dans un premier temps sur cette question, d'autres types de secteur d'activité, acteurs touristiques, acteurs du commerce ou de l'artisanat, peuvent être aussi des éléments dynamisant, vis-à-vis des collectivités, non pas seulement dans la perspective recrutement, mais aussi sur le travail effet induit sur le territoire.

Paul CHABOT

Oui, la chambre des métiers fait également partie du comité de pilotage. Il est vrai que nous nous concentrons sur les actions du PER pour le moment. Toutefois, cette question est tout à fait envisageable.

Concernant votre première question traitant de l'implication des groupes, je précise que nous n'évoquons pas l'animation Metal'Valley à proprement parler, mais nous nous penchons davantage sur le fait qu'elles appartiennent à des groupes différents. En ce qui me concerne, c'est plus compliqué, car j'appartiens à huit entreprises et à six groupes différents – là est la difficulté. Dans notre mode de fonctionnement, un président est nommé chaque année, et nous recensons un vice-président, un trésorier, une association et un animateur. Une cohésion existe de fait. L'idée en tant que telle est acquise par les huit industriels qui estiment être plus forts à huit que seul. Il ne s'agit toutefois pas de menacer, mais il est plus aisé de porter des idées lorsque l'on est 1 900 salariés que de les revendiquer à 250 salariés.

Guy DUMÉLIE

Je relève que la question de la décision est ressortie à de nombreuses reprises : être seul ou ne pas être seul, avancer rapidement ou pas. J'estime que ce point nous rapproche de la voie à emprunter suggérée par la méthode, c'est-à-dire faire en sorte qu'un groupe partage les informations et l'analyse, et qu'il finisse par être capable de décider « comme un seul homme ».

Paul CHABOT

À mon sens, il est important de démarrer seul, en n'oubliant personne, et de finir tous ensemble. Il est important que les individus puissent se raccrocher par la suite – c'est bien là mon retour d'expérience.

Conclusion

Franck CHAIGNEAU

Nous n'avons pas souhaité résumer ou synthétiser la richesse des échanges de cette rencontre du 18 décembre 2012. Nous invitons chacun à y puiser les éléments les plus saillants pour son action et nous soulignons particulièrement quelques points utiles à la poursuite de nos travaux.

En premier lieu, nous nous trouvons dans une période intégrant à la fois des mécanismes de concentration et de diffusion qui bouleversent profondément les moteurs du développement local et recomposent la géographie des populations et des activités. C'est une mutation profonde qui s'inscrit dans la longue durée, même si l'on pressent des inflexions à venir. Nous sommes interpellés par ces sujets dans notre capacité à comprendre ce qu'est le développement aujourd'hui. Retenons que 75 % des flux de revenus émis proviennent de 7 % des communes françaises : hyperconcentration de la valeur ajoutée et diffusion de plus en plus grande sur des espaces de plus en plus lointains avec des systèmes productivo-résidentiels qui peuvent émettre très loin en fonction de la taille de l'agglomération qui les génère et qui irriguent de nombreux flux.

Tous ces flux qui traversent les territoires sont diversifiés ; des retraités, mais pas uniquement, des jeunes, mais pas seulement. Cette diversité de flux représente finalement une diversité de leviers d'action pour les territoires qui peuvent bâtir des stratégies pour canaliser des flux et les faire entrer et circuler sur le territoire. Davantage de flux et de diversité sont une bonne nouvelle pour les territoires, impliquant plus de leviers d'actions et donc plus de cordes à notre arc.

Par ailleurs, le besoin de stratégies articulant productif et résidentiel demeure un point essentiel. Les entreprises ont besoin de stratégies de territoires qui, associées aux stratégies d'entreprise, permettront au territoire de rester attractif. Dans notre contexte actuel, c'est bien une dynamique interne qui rend un territoire attractif pour l'extérieur. L'ancrage durable repose alors sur une dynamique d'entreprise qui rencontre une dynamique de territoire. Je ressens une réelle attente sur cette question.

De surcroît, relevons des volontés de développement dans les territoires qui aboutissent à la réussite des projets. Il est ainsi possible de faire avancer les événements, de renverser des destins qui semblaient préécrits. Mais cela nécessite d'accepter une prise de risque qui ne se justifie que par l'audace et l'ambition bien comprise et partagée.

La question de la capacité d'initiative et de créativité est ainsi posée, semblant souvent tenir à des individus. J'ai entendu plusieurs intervenants - tant du côté des entreprises que de celui des maires - nous expliquer qu'ils avaient du entreprendre seuls au départ, pour aller plus vite. Cela nous interpelle fortement. À l'échelle de l'intercommunalité, nous devons être vigilants sur notre façon d'accompagner la transmission au collectif de cette capacité d'initiative, de créativité, d'avancer sans être trop lourds, même si on est plusieurs. Nous présentons ces éléments dans notre démarche, mais devrions les approfondir. Nos démarches redonnent effectivement de la capacité d'initiative au collectif et permettent d'écouter les plus créatifs et même de repérer des talents - ou des capacités d'action.

Nous continuerons à travailler à Mairie-conseils avec l'idée d'aboutir à une démarche complète d'économie régénérative. Nous maintiendrons, tant qu'il sera souhaité, le suivi-évaluation avec les territoires que nous avons accompagnés. Nous devons de même réfléchir sur la meilleure manière de diffuser plus largement nos travaux. Et je ne doute pas que des collaborations s'enclencheront dans l'année à venir avec les partenaires ici présents.

conception-réalisation Studio graph - mai 2013

www.studiograph.net

Ce document s'adresse à toutes les intercommunalités qui souhaitent régénérer l'économie locale, à partir des ressources et des dynamiques propres à leur territoire. Il offre une restitution complète des interventions et échanges de la seconde rencontre des territoires en dynamiques économique qui s'est déroulée le 18 décembre 2012.

Mairie-conseils propose régulièrement à tous les territoires qui ont été accompagnés ou enquêtés dans le cadre de ses démarches de partager leurs réalisations et de croiser l'expérience du terrain avec des points de vue plus conceptuels.

L'économie régénérative est une approche nouvelle de l'économie territoriale qui permet de faire apparaître d'autres leviers du développement local. Celui-ci trouve alors sa source dans la capacité d'ouverture, de transformation, et de différenciation des territoires. L'action publique locale efficiente vise ainsi le renforcement croisé des dynamiques culturelles, touristiques, résidentielles et productives en les articulant autour de vocations affirmées du territoire. Ces vocations spécifiques se repèrent dans les trajectoires historiques, géographiques, culturelles, organisationnelles et économiques des territoires. Elles constituent des ressources territoriales – le plus souvent immatérielles – non délocalisables et renouvelables.

Les témoignages des territoires et les apports universitaires lors de cette journée ont contribué à préciser et enrichir encore la démarche d'économie régénérative.

DÉMARCHE TERRITOIRES



Mai 2013

Commande

Référence : E180

Mairie-conseils diffusion
SDL329

16, rue Berthollet

94110 Arcueil

Tél : 01 58 50 17 00

Fax : 01 58 50 00 74

www.mairieconseils.net