



Construire sa stratégie d'accueil et d'attractivité

Journée d'échanges

Paris, 11 février 2016



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
LES STRATEGIES D'ACCEUIL ET D'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES TOURMENTEES PAR LA GEOGRAPHIE DES FLUX	9
LES POLITIQUES LOCALES D'ACCUEIL : UN BUT ET UN PRETEXTE	16
LES COMMUNAUTES DE COMMUNES ACCOMPAGNEES	20
RESTITUTION DES ATELIERS	37

INTRODUCTION

MARC ABADIE, CAISSE DES DEPOTS

Je suis ravi de vous accueillir à la Caisse des Dépôts, pour partager avec vous l'action entreprise depuis deux ans par Mairie-conseils, en partenariat avec le Collectif Ville Campagne et Aveyron Expansion. Comme nous pouvons le constater, cette journée de travail collectif se révèle être un franc succès. Je commencerai par dire quelques mots de ce que la Caisse des Dépôts, et notamment son service Mairie-conseils, souhaite entreprendre dans les territoires. En effet, il n'est pas forcément nécessaire de venir à Paris pour discuter de ces sujets.

Quels sont les enjeux rencontrés par les territoires ruraux et comment la Caisse des Dépôts se positionne-t-elle face à eux ? Au-delà de l'actualité récente des territoires, et plus particulièrement de la réforme territoriale, nous voyons se dessiner une évolution que l'INSEE entrevoyait déjà dans les années 1990 : l'approche uniforme des territoires, de leurs propositions et de leurs évolutions n'est plus de mise. Nous savons désormais que les territoires ruraux, pour reprendre la terminologie un peu simpliste employée pour les décrire, représentent à la fois un champ d'initiatives et un champ d'attractivité. Ainsi, si les acteurs locaux parviennent à utiliser tous les ressorts de l'économie et des infrastructures modernes, notamment le haut débit, il leur sera possible de susciter des chances nouvelles de développement et d'assurer l'égalité des territoires, d'une façon plus concrète que ce qui est généralement le cas.

Par ailleurs, l'évolution des modes de consommation et de représentation fait que les urbains que nous sommes devenus ont une autre vision de la façon dont doivent s'organiser les équilibres. La Caisse des Dépôts estime ainsi qu'elle doit redevenir la caisse des territoires. Cela ne signifie pas qu'elle doive cesser d'accompagner les représentants du développement dans les grandes métropoles, mais ce dernier ne peut s'envisager que dans une relation de co-responsabilité avec les territoires ruraux, sur les enjeux de développement économique durable. Notre souci est de trouver les bonnes façons d'agir, de manière à ce que ces métropoles continuent à créer de l'activité, mais en s'appuyant sur les territoires ruraux. Nous savons, grâce aux initiatives allant dans ce sens, en France et à l'étranger, que cela n'est pas hors de portée.

Cette ambition entraîne de nouveaux besoins d'action publique, à destination des entreprises et des acteurs sociaux, associations et chambres consulaires, par exemple. Il est tout à fait fondamental, en effet, que la Caisse des Dépôts, en cette année de son bicentenaire qui la pousse à revenir vers ses textes fondamentaux, veille à être un partenaire de long terme pour ces acteurs, réalisant en cela la mission que lui ont confiée l'État et les territoires, et qu'elle cherche à être un pont entre l'ensemble des acteurs publics locaux et des acteurs économiques. C'est pourquoi nous rencontrons régulièrement les services de l'État, mais aussi les chefs d'entreprise, les créateurs d'activité et les associations, tous les acteurs qui contribuent à créer du lien économique et social dans notre pays. Nous souhaitons échanger avec vous et à nous mettre dans une situation partenariale avec les acteurs que vous êtes. C'est le travail que mène Mairie-conseils depuis 25 ans et que nous sommes décidés à amplifier.

La journée d'aujourd'hui va permettre d'aborder les principales interrogations soulevées par les territoires ruraux. Pour cela, des expériences, réalisées aux quatre coins de la France, seront présentées.

Nous pensons tout d'abord qu'il faut privilégier les stratégies globales de développement, intégrant plusieurs facteurs : développement économique, transition numérique, transition démographique, pour les territoires ayant la chance de bénéficier d'un certain dynamisme dans ce domaine. L'INSEE a en effet montré qu'il n'y avait pas une métropole qui ne soit pas en expansion démographique. À l'inverse, d'autres territoires subissent depuis des années un lent déclin, qui peut parfois s'inverser :

la population de l'Ariège, qui sort d'un siècle de diminution importante, retrouve actuellement un certain dynamisme démographique, qui n'est pas lié uniquement au développement de la métropole.

Ces constats nous imposent de retrouver une vision dynamique du développement et d'élaborer des stratégies globales de territoire, qui couvrent l'ensemble des champs considérés. Cette dimension est essentielle pour la Caisse des Dépôts. Elle prend en compte la transition numérique, déjà évoquée, mais aussi d'autres enjeux, comme l'accessibilité, ou d'autres dimensions du secteur économique, en particulier l'économie sociale et solidaire et l'économie circulaire. Cette vision ouverte des territoires et de leurs atouts permettra de créer davantage d'activités porteuses de développement.

Ce développement doit être durable, c'est-à-dire concilier la nécessité de protéger l'environnement avec la nécessité d'une politique de développement économique assurant l'égalité sociale. Cela nous contraint à considérer l'ensemble de ces facteurs, dans un monde de plus en plus compliqué. En effet, nous avons une propension à sophistiquer les règles, à la demande de certains partenaires, qui se traduit, lors de la conduite d'un projet de développement à l'échelle d'une commune nouvelle, par une nouvelle forme de complexité, que nous ne devons pas ignorer, car elle crée difficultés et délais. Nous verrons, dans ce registre, l'exemple d'une commune nouvelle de l'Aveyron.

La position de la Caisse des Dépôts sur ce sujet consiste à affirmer que ces besoins renouvelés d'appui et d'ingénierie territoriale imposent que tous les acteurs prennent leur part. Mairie-Conseils a fait preuve de sa capacité à le faire et nous avons recréé au sein de la Caisse des Dépôts un service d'ingénierie territoriale, pour permettre aux Directions régionales de travailler au plus près des terrains et de développer une vision réellement partenariale. Nous pourrions ainsi confronter nos regards et nos compétences, dans un dialogue tout à fait ouvert. De plus, nous avons décidé d'adapter les capacités d'intervention des Directions territoriales (DAT) et le maillage territorial de la Caisse des Dépôts sera renforcé : nous avons certes fermé des implantations, mais de nouvelles ont été ouvertes en parallèle. Enfin, la Caisse des Dépôts a initié un partenariat avec BPI, car nous estimons que la clef du développement est bien la capacité d'un territoire à créer du développement économique.

Nous voulons mettre ce service d'ingénierie territoriale à la disposition de tous les acteurs locaux, qui sont ainsi confirmés dans certaines de leurs missions et sont parties prenantes de cette redistribution des rôles entre les régions, les collectivités et les agglomérations. Une mission parlementaire s'interroge actuellement sur la création des fameuses communautés de communes « XXL », apparues ces derniers mois. Mairie-conseils accompagne justement celles qui sont en cours de création.

Par ailleurs, nous ne nous intéressons qu'à des sujets sur lesquels nous disposons de compétences et d'une réelle légitimité à intervenir. Ce n'est pas un compliment que nous nous attribuons à nous-mêmes : nous bénéficions de la confiance que nous accordent les collectivités.

Pour prendre un exemple concret, nous travaillons depuis plusieurs mois avec le CGET, organisme fondamental pour l'égalité des territoires, sur la revitalisation des centres-villes. Nous le faisons, car nous avons dans ce domaine une responsabilité économique : en effet, la Caisse des Dépôts est d'abord un investisseur financier qui manie des volumes importants. Aucun logement social n'est construit en France sans qu'elle soit partie prenante du financement, et cela à des conditions très avantageuses. De même, elle a pour fonction de transformer le livret A, très apprécié des Français, en épargne liquide. La rémunération du livret A est actuellement supérieure tant à l'inflation qu'au marché. Cette épargne liquide est transformée en capacité à prêter sur 40 ou 60 ans aux organismes de logement social, et donc en outil de construction, comme le savent les acteurs du secteur.

Le prêt est notre premier métier, mais nous savons que nous ne devons pas nous contenter d'affirmer que nous avons ces instruments financiers. Nous sommes certes prêteurs, mais aussi investisseurs dans les entreprises, via notre filiale, BPIFrance, qui est un investisseur direct d'intérêt général. De plus, nous voyons que ce besoin de conseil, d'ingénierie et de stratégie territoriale

s'exprime partout, car les services de l'État ont souvent disparu. Il ne s'agit pas pour la Caisse des Dépôts de s'y substituer, car ce n'est pas notre rôle : nous sommes un instrument du Parlement de la République et nous ne remplaçons pas le gouvernement. Cependant, nous devons travailler avec les territoires, en mobilisant toutes les ressources du groupe Caisse des Dépôts.

J'aborderai un deuxième exemple : le sujet des mobilités est devenu aujourd'hui fondamental. Il ne recouvre pas que la notion de transports, comme l'ont démontré les incidents ayant eu lieu entre taxis et véhicules Uber. La mobilité est un thème central dans les métropoles, mais elle est également un enjeu dans les villages. Il faut d'ailleurs savoir que la plus grande entreprise de transports en France dépend de la Caisse des Dépôts : c'est Transdev, qui assure le ramassage scolaire dans les départements, anime des réseaux de transport public et s'est lancé dans l'aventure des autocars Macron. Nous sommes donc totalement immergés dans cette problématique.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts ne se contente pas d'être un financeur du logement social, elle est aussi le plus important gestionnaire de logements de France. Ainsi, la Société nationale immobilière est aujourd'hui premier bailleur du pays et gère des centaines de milliers de logements sur tout le territoire, de l'hébergement d'urgence au logement étudiant à Toulouse, en passant par les casernes de gendarmerie. Elle contribue ainsi au maillage du territoire.

Enfin, la Caisse des Dépôts assure aussi l'animation des Maisons de service public et s'est manifestée dès le départ pour participer à leur mise en place. Nous considérons en effet que le travail sur le territoire ne se limite pas à mettre à disposition des acteurs notre rôle d'établissement financier, mais que nous devons aussi mettre en avant notre mission d'établissement public d'intérêt général.

Pour conclure, je rappellerai que nous souhaitons effectuer ce travail de manière partenariale. Nous parcourons en ce moment la France pour mettre en place des conventionnements. En effet, dans notre monde, qui devient de plus en plus complexe et est marqué par l'incertitude, il est difficile de s'engager sur un horizon autre que mensuel ou semestriel. Pourtant, la Caisse des Dépôts, qui peut, elle, s'engager sur le long terme, propose aux territoires des conventions pluriannuelles multisectorielles dans son champ de responsabilité : développement économique, ingénierie financière sur les infrastructures et notamment dans le domaine du numérique. Nous finançons ainsi les mairies dans la France entière pour créer des boucles numériques au-delà des métropoles et des agglomérations, afin que tous nos concitoyens aient accès le plus rapidement possible au très haut débit. Nous saisissons dès aujourd'hui cette occasion de réaliser des travaux pratiques, en alimentant un dialogue permanent

Il ne s'agit pas, en effet, de se limiter à une vision des territoires ruraux depuis Paris, mais de nourrir un dialogue permanent et constructif avec l'ensemble des acteurs concernés, élus, associations, initiateurs. L'exercice de prospective implique en effet de se retourner sur les années passées et d'en tirer un bilan pour aborder l'horizon des années à venir. Nous vous remercions donc d'avoir fait le déplacement jusqu'à nous. Dans les mois qui viennent, Mairie-conseils interviendra de plus en plus souvent en Régions, et rendra compte, dans sa newsletter, des initiatives lancées sur les territoires. Vous devez savoir que vous pouvez compter sur nous, comme nous pouvons compter sur vous, pour que notre pays retrouve le sens de l'avenir et une vision positive de ses capacités de développement.

Je vous souhaite donc la bienvenue à la Caisse des Dépôts et une bonne journée de travail. Je dois retourner à mes occupations, qui consistent notamment, en compagnie des Directeurs régionaux, à mettre la dernière main aux objectifs de l'année en cours, qui sont très ambitieux, sur les sujets qui structurent notre stratégie de territoires. La Caisse des Dépôts compte ainsi redevenir un acteur majeur du développement.

SYLVAIN BAUDET, CAISSE DES DEPOTS

Avant de céder la parole à Jean-Yves Pineau, qui va assurer l'animation de cette journée, je souhaitais vous dire un mot de l'esprit qu'elle doit adopter. Nous allons nous intéresser à la démarche mise en place entre trois communautés de communes aveyronnaises, qui sera restituée au cours de la matinée et qui illustre la manière dont travaille Mairie-conseils, notamment dans le cadre de son partenariat avec le Collectif Ville Campagne.

Cette approche repose sur quelques principes simples : tout d'abord, la réflexion collective, qui s'appuie sur la mobilisation des acteurs à l'échelle communale, intercommunale, voire intercommunautaire. Le deuxième principe est la démarche ascendante, qui est son corollaire : il ne s'agit pas de plaquer du prêt-à-penser sur ce qui devrait être fait dans les territoires, mais de se situer dans une perspective d'accompagnement à l'émergence des projets, portés par et pour les territoires et le développement local. Pour ce faire, nous sommes convaincus qu'il faut privilégier les représentations croisées, plutôt que de partir de la mesure des faits, même si les éléments statistiques peuvent également nous renseigner sur les phénomènes que nous cherchons à cerner.

L'appui que nous apportons est avant tout méthodologique. Il est fondé sur l'observation et le décryptage des pratiques et des expériences menées dans les territoires. Jean-Yves Pineau insistera sur ces éléments de méthode, qui sont essentiels dans la démarche que nous souhaitons mettre en place.

Enfin, je vous transmets un élément d'information : nous relançons actuellement la thématique du développement économique territorial, qui avait été mise en sommeil pendant quelque temps. Nous souhaitons l'orienter vers deux grands axes : la transition énergétique et écologique et le tourisme. Nous verrons ainsi en quoi les territoires ruraux sont de véritables leviers du développement et nous aborderons la question du lien entre numérique et tourisme, pour aider à renouveler les stratégies mises en œuvre dans ce domaine.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Bonjour à toutes et à tous. Je vous remercie d'être venus jusqu'à Paris pour parler des territoires ruraux. Je suis directeur du collectif Ville Campagne, une structure nationale basée à Limoges, qui travaille depuis une vingtaine d'années sur la question du développement local et des mobilités et sur les politiques d'accueil et d'attractivité des territoires.

Je souhaite d'abord adresser des remerciements chaleureux à la Caisse des Dépôts, et notamment au service Mairie-conseils, pour l'ensemble de l'amitié laborieuse que nous entretenons depuis une dizaine d'années. Je vous remercie aussi d'être venus partager l'objectif de cette journée, qui est de se raconter et de partager des expériences, pour contribuer au changement. N'hésitez donc pas à poser des questions, la journée est conçue pour cela. Je remercie aussi les représentants de l'Aveyron, qui vont nous servir d'illustration et de témoins de ces stratégies globales évoquées par Marc Abadie.

Ce matin, nous allons aborder les conditions de réalisation des stratégies de développement local. Nous entendrons une intervention de Vincent Pacini, professeur associé au CNAM et acteur très impliqué depuis longtemps, à travers ses multiples activités, dans le développement des territoires ruraux. Il nous proposera aussi bien un cadrage que des exemples très concrets. Ensuite, j'aurai le plaisir de vous présenter le cadre méthodologique de ces politiques d'accueil et d'attractivité. Celles-ci seront illustrées par notre partenaire Aveyron Expansion, qui a engagé, depuis quelques années, une réflexion au niveau du département, sur sa politique d'accueil et d'attractivité. Dans ce cadre, trois communautés de communes viendront présenter leur plan de développement, élaboré à l'issue de la démarche ayant réuni Aveyron Expansion, le Collectif Ville Campagne et la Caisse des Dépôts, à travers son service Mairie-conseils, pour les accompagner dans la construction de leur stratégie.

Cet après-midi auront lieu trois ateliers où vous aurez l'occasion d'échanger. Nous reviendrons ensuite en plénière, pour tenter de tirer quelques enseignements sur la façon de nourrir nos actions sur les territoires.

LES STRATÉGIES D'ACCUEIL ET D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES TOURMENTÉS PAR LA GÉOGRAPHIE DES FLUX

VINCENT PACINI, CNAM

Bonjour à tous. Je ne suis à proprement parler ni un intellectuel, ni un entrepreneur, ni un consultant. Je mène trois types d'activité : tout d'abord, je suis professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers, où j'enseigne la prospective appliquée à l'action des territoires et des réseaux. Par ailleurs, je suis chercheur dans deux domaines : les méthodes pour passer rapidement de la réflexion à l'action et le lien entre entreprises et territoires. Je m'intéresse enfin à la prospective, non pas en tant que moyen de construire des scénarios, mais comme soutien à l'action. Je finance mes recherches en investissant dans des entreprises, ce qui fait de moi un modèle particulier de chercheur entrepreneur. En effet, un petit chercheur n'a pas de moyens financiers importants et s'il désire disposer d'une certaine marge de manœuvre, il doit travailler avec des entrepreneurs et investir dans des projets qui l'intéressent et sont alignés sur ses recherches. Ma troisième activité est le conseil en prospective : j'accompagne des entreprises et des territoires dans l'élaboration de leur stratégie. Je parlerai donc de l'expérience que j'ai menée avec Aradel sur IMPL (Institut de Management des Pratiques Locales).

S'il faut résumer mon intervention, je dirai que nous avons pris l'habitude de porter des lunettes stocks, alors qu'il faut commencer à porter les lunettes flux. Cela n'est pas très difficile et requiert seulement l'acquisition de quelques réflexes.

Le premier exercice de prospective que nous pouvons mener porte sur le scénario de l'inacceptable. Nous commençons en effet à assister à un regroupement des habitants dans les villes. Dans les années 1960, un habitant sur deux vivait en zone rurale. Aujourd'hui, la distinction urbain-rural n'est plus aussi claire et 80 % de la population vit sur 20 % du territoire. La carte du CGET donne une autre représentation de la France, celle des réseaux, qui est organisée autour des métropoles. Je la commenterai à grands traits et n'hésiterai pas être caricatural, car je souhaite faire passer quelques idées essentielles.

La carte suivante présente l'évolution de la région de La Clusaz entre les années 1970 et les années 2010. Il s'agit au fond d'un territoire très urbanisé, malgré la présence de la montagne. Pourtant, le premier employeur n'est pas implanté sur le territoire : c'est la Suisse. Cela démontre que quelque chose a changé. Pourtant, nous continuons à effectuer des diagnostics sur le territoire administratif, alors que de plus en plus de ressources se trouvent à l'extérieur. Nous avons ainsi mené en Rhône-Alpes un travail sur l'économie de proximité, en partant de cette définition : l'économie de proximité permet de se rapprocher de ses ressources, y compris de celles qui sont au-dehors. L'enjeu est de développer des stratégies de captation et d'utilisation de ces ressources, en combinant des logiques internes et externes. Cela constituera le cœur de ma présentation.

Le travail que je souhaite mener est d'aider les acteurs à fabriquer des représentations qui leur permettent d'agir. La première attitude à adopter est la vigie : dans le domaine de la prospective, nous considérons qu'il n'existe pas de déterminisme et que les acteurs, quels qu'ils soient, disposent toujours d'une marge de manœuvre. Je l'ai vérifié aussi bien en France que dans les pays en voie de développement où j'ai eu l'occasion d'intervenir. Ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence, car les facteurs de compétitivité ne sont pas liés au stock, mais sont socialement construits. La deuxième attitude à adopter est ce que j'appelle la *métis* : c'est une allusion à Ulysse, parti de Troie pour rentrer à Ithaque et soumis aux embûches que les dieux dressent sur son chemin. Il trouve à chaque fois des solutions pour franchir ces épreuves, ce qui illustre la logique de l'entrepreneur : provoquer les changements souhaités dans un projet, sans attendre qu'ils se présentent d'eux-mêmes. C'est ce qui fait la différence et ce que nous cherchons à développer quand nous accompagnons les territoires.

Vous devez aussi retenir que nous sommes entrés dans l'ère des territorialités mobiles : désormais, la ressource se déplace et n'est plus dans les stocks. Un élu m'annonçait récemment que pour créer 800 emplois, il avait ouvert une ZAC. C'est le schéma classique : faire venir des entreprises, percevoir des taxes et réinvestir. Pourtant, cela ne fonctionne plus.

Vous voyez maintenant la carte du Bugey en 1968. C'est une région située au nord de Rhône-Alpes, très rurale et proche de la Suisse. Elle est dominée par un plateau où se pratique le ski de fond. Aujourd'hui, la moitié de ce territoire est péri-urbanisée et ses habitants ont un mode de vie majoritairement urbain. C'est aussi le cas de tous les nouveaux arrivants qui seront amenés à s'installer dans les années à venir. Il n'y a pas lieu d'en tirer un jugement de valeur, mais il faut le prendre en considération.

L'agglomération de Saint-Étienne suit une logique identique. J'ai eu l'occasion de présenter mes travaux au maire de l'agglomération, qui m'a répondu qu'il ne s'intéressait pas à l'économie de proximité et préférait la « vraie économie ». L'économie de proximité représente pourtant 70 % de la valeur ajoutée de l'agglomération : je lui ai signalé qu'il perdait 400 millions d'euros par an. En effet, tous les jours, des habitants de Saint-Étienne vont travailler dans les zones rurales du Forez et inversement. Ce transfert de masse salariale s'élève à 400 millions d'euros, en faveur des dortoirs de Saint-Étienne, mais il n'est pas capté. Cela nous prouve toutefois qu'à l'échelle globale, il existe de vraies solidarités entre les territoires, même si les habitants du Forez pensent que Saint-Étienne occupe trop l'attention des politiques. Le monde rural a en effet tendance à considérer que le monde urbain concentre toutes les ressources.

Par ailleurs, le maire a tendance à créer, en périphérie de la ville, des zones d'activité et des zones commerciales. Il choisit cet emplacement, car le foncier y est peu cher. Toutefois, les enseignes qui s'y installent ne cherchent pas à créer de l'activité, mais font un placement, car ces espaces rapportent 7 %. Cet investissement ne rapporte rien au territoire, tout en consommant du foncier : c'est un modèle économique perdant-perdant.

Un autre exemple nous permet de comprendre à quel point les modèles ont changé : l'Ardèche méridionale se considère comme le territoire le plus pauvre de Rhône-Alpes, car elle compte le taux de RMI-RSA et de chômeurs le plus élevé de la région par rapport au nombre d'habitants. Cependant, en adoptant les lunettes flux, nous constatons que nous pouvons calculer les montants captés par ce territoire. Il existe en effet quatre types de revenus :

- le revenu productif, fondé sur la production de valeur ajoutée, vendue à l'extérieur. Cette valeur ajoutée produit du chiffre d'affaires, permettant de faire vivre des collaborateurs vivant sur le territoire et alimentant l'économie locale,
- le revenu présentiel, correspondant au secteur domestique de la théorie économique, et qui fait vivre artisans et médecins,
- le revenu public (salaires des fonctionnaires),
- le revenu social (RSA).

Le revenu résidentiel est l'addition de ces différents revenus, auxquels s'ajoutent les retombées du tourisme, qui s'élèvent en 2015 à 155 milliards d'euros, dont 100 milliards de tourisme français et 50 milliards de tourisme étranger. En 2008, le tourisme ne rapportait que 100 milliards d'euros : il a augmenté après la crise. À titre de comparaison, les ventes cumulées de Rafale n'ont rapporté à la France que 34 milliards d'euros. Le levier du tourisme est pourtant mal utilisé, alors que dans certains territoires, 80 % du revenu provient de l'extérieur.

C'est le cas de l'Ardèche méridionale qui se trouve être le territoire le plus riche de la région. J'ai fait l'addition des revenus captés et les ai divisés par le nombre d'habitants, pour déterminer le potentiel de captation. Celui-ci s'élève à 18 496 €, soit 6 000 € de plus que la moyenne des territoires rhônalpins. Ensuite, j'ai rapporté cette même somme, non plus au nombre d'habitants, mais au nombre d'emplois présents, qui sont destinés à satisfaire les besoins des populations locales. En

moyenne en France, un territoire doit capter 90 000 € pour créer un emploi présentiel. En Ardèche méridionale, il en faut 298 000 €. Le troisième critère est le nombre d'emplois présents pour 100 habitants : la moyenne est à 10 et ils n'en ont que 4. La conclusion de ce travail est que ni la mondialisation ni les services publics ne sont en cause, mais le modèle de développement choisi. Cela nous impose de changer de regard. Depuis une quinzaine d'années, je travaille sur les représentations, car un acteur qui ne perçoit pas les problèmes ne risque pas de changer de stratégie. Il n'y a pas besoin de diagnostics très longs, quelques chiffres suffisent pour cela.

Les résultats relevés s'expliquent notamment parce que la part du temps consacré au travail par un individu ayant un contrat de 35 heures est de 14 % : depuis 1900, le temps libre a été multiplié par 4 et c'est justement ce qui a permis de développer le revenu résidentiel. C'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que quatre, voire cinq générations, vivent côte à côte. Cela a un impact considérable : au milieu du XIX^e siècle, un individu commençait à travailler à 12 ans et mourait à 50, sans avoir pu profiter du fruit de son travail. Il le léguait donc aux générations suivantes. Aujourd'hui, l'individu qui a accumulé du capital ne le redistribue pas, il l'utilise pour payer sa retraite, ce qui modifie fondamentalement la solidarité entre les générations. Je rappellerai au passage que la dette publique représente 2 600 milliards d'euros, mais que nous avons 3 600 milliards d'épargne. Le véritable problème est que cette dette appartient à des acteurs extérieurs à la France.

L'allongement de l'espérance de vie, cumulé à la baisse du temps de travail, génère un nouveau levier dans l'économie des territoires. Les courbes montrent que la création de ce type d'emplois a augmenté, alors que l'emploi productif baissait. Cela se vérifie dans tous les territoires. Il faut donc s'appuyer sur ce levier, qui fonctionne grâce à l'argent de la consommation, mais qui est limité, car il ne crée pas de valeur ajoutée. Je vous rappelle qu'en économie, deux processus importants sont identifiés : dans le processus classique, la production et la vente de valeur ajoutée crée des salaires et donc de la consommation. Dans l'économie résidentielle, le cycle ne lie que salaires et consommation, sans valeur ajoutée. L'enjeu est donc que les territoires se servent de ce levier pour créer de l'activité, sans interrompre le cycle.

C'est ce qu'a fait la ville de Florence en créant un cluster de rénovation d'œuvres d'art. Elle est partie de l'économie touristique et a généré des brevets, qui ont fait venir chercheurs et entrepreneurs, pour s'occuper du marché des œuvres d'art au sens large. L'autre territoire intéressant est Vienne (Isère) : « Jazz à Vienne » est le deuxième festival de France et le premier de la région Rhône-Alpes. Pourtant, cette ressource n'était pas exploitée par les acteurs du territoire : les festivaliers ne venaient que pour le festival, car les magasins étaient fermés et aucun accueil n'était organisé. Le même problème se posait globalement pour tous les non-résidents. Aujourd'hui, la ville a créé une activité autour de ce festival, qui rapporte 14 millions d'euros au territoire chaque année, en ne lui coûtant que 4 millions.

La Dombes (Ain) donne l'exemple d'un projet mis en place en territoire rural. J'ai rencontré des pisciculteurs qui avaient un projet autour de la carpe, dont ils voulaient faire l'emblème de la région. Ils étaient très convaincus de leur idée. Je leur ai demandé si le marché local était intéressant : ce n'était pas le cas. Je leur ai ensuite conseillé d'exporter : ils trouvaient cela trop complexe. Enfin, ils m'ont dit que la peau de carpe leur coûtait de plus en plus cher. Ils me présentaient donc un projet sans avoir réfléchi au modèle économique, ce qui est un problème de fond pour un entrepreneur. Je leur ai alors conseillé de faire des chaussures, des sacs à main et des portefeuilles en peau de carpe. Les élus comme les entrepreneurs étaient consternés. Je leur ai signalé que certains clients ne veulent plus acheter de chaussures en cuir de vachette et qu'il existe un marché pour la peau de poisson. C'était il y a huit mois. Nous avons monté un groupe de travail, réalisé des tests de faisabilité et 40 artisans ont réalisé des projets. Ils ont participé à un concours et aujourd'hui, ils montent un mini-cluster avec Hermès : beaucoup de tanneurs et de maroquiniers sont intéressés par ces nouvelles matières. Il n'y a évidemment pas de carpe dans tous les territoires, mais le plus intéressant est le processus de réflexion qui a amené les acteurs à se questionner de manière différente.

D'autres dynamiques doivent être prises en compte. Le tableau sur le Loir-et-Cher montre qu'il s'agit d'un territoire vieillissant, dont 32 % de la population a plus de 60 ans. Ce département est donc nécessairement moins intéressé par le développement économique. La courbe du vieillissement pose donc problème pour attirer de nouveaux acteurs.

Enfin, la carte des métropoles rappelle que celles-ci créent des ressources dans de petits espaces, voire même, désormais, dans les centres. Les territoires ruraux doivent donc chercher à se connecter à ces ressources pour les utiliser. Ils peuvent pour cela se servir de l'outil numérique, qui ne se limite pas à la dématérialisation de l'information, mais permet l'interactivité avec les usagers. Cet aspect est fondamental pour le développement des territoires.

Ce dernier repose sur trois leviers ;

- le levier productif, c'est-à-dire la production et l'exportation de valeur ajoutée, permettant de payer des collaborateurs et de réinjecter de l'argent dans le levier présentiel,
- le levier présentiel, destiné à satisfaire les besoins des habitants,
- le levier résidentiel, attirant les revenus qui ne sont pas sur le territoire.

La combinaison des trois dépend des stratégies d'accueil mises en place. Or les territoires qui s'en sortent se sont servis de ces trois leviers : ainsi le Bugey, territoire rural, a subi la crise de 2008 et a vu sa courbe du chômage augmenter. Pourtant, des emplois ont été créés au croisement des trois leviers, dans ce qu'on appelle les secteurs mixtes : il faut en effet être sur plusieurs marchés pour développer de l'activité en secteur rural et situer sa stratégie à l'intersection des trois leviers.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Je remercie Vincent Pacini pour cette présentation dynamique et très claire. Beaucoup auraient sans doute eu plaisir à l'entendre davantage. Nous pouvons maintenant prendre un temps pour les questions et les réactions : dites-nous si ces enjeux font écho à ce que vous vivez sur vos territoires ou s'ils sont en décalage.

ÉCHANGES

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Bonjour, je suis élu en Normandie. Je souhaiterais souligner que si un territoire développe le résidentiel, il risque d'appauvrir les territoires voisins.

VINCENT PACINI, CNAM

C'est ce à quoi il faut réfléchir. C'est le cas s'il ne place les ressources que sur son territoire, sans attention au maillage avec le reste. Cela crée nécessairement une concurrence entre territoires voisins et ce n'est pas la bonne approche. C'est la connectique qu'il faut développer, pour relier les territoires entre eux. Les territoires ruraux qui s'en sortiront dans le futur le feront grâce à leur écosystème et aux liens qu'ils auront su créer.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

L'objectif est en effet la mise en cohérence et non la mise en concurrence des territoires, grâce à ces connexions. C'est un des sujets importants de la journée et je vous remercie d'avoir posé cette question essentielle.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Je suis élu sur la montagne ardéchoise. Je trouve votre analyse pertinente et je pense qu'il faut la considérer avec attention. Toutefois, pour revenir à l'exemple du Bugey, je rappellerai que ce territoire a eu la chance de voir s'installer des productions nucléaires, qui l'ont aidé dans son développement. Tous les territoires n'ont pas cette opportunité.

VINCENT PACINI, CNAM

Vous avez pour votre part la chance d'avoir un patrimoine mondial unique : la grotte de Vallon-Pont-d'Arc, qui date de 36 000 av. J.-C., alors que Lascaux n'a que 18 000 ans. Le potentiel de l'Ardèche est énorme. Je circule dans toute la France : je vois que nous ne cessons de nous plaindre de manquer d'atouts, alors que nous les avons. Nous devons seulement apprendre à les valoriser et à entrer dans une démarche entrepreneuriale. Il n'est pas normal que dans les enquêtes, les Français soient plus pessimistes que les Afghans !

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Nous n'avons pas compris comment vous êtes parvenu à ce résultat au sujet de l'Ardèche méridionale.

VINCENT PACINI, CNAM

Il s'agit de modifier la façon dont nous considérer les données. L'élu ardéchois considérait le nombre de chômeurs et le nombre de RSA présents sur son territoire et constatait que la moyenne par habitant était la plus élevée de la région, ce qui s'inscrit dans une logique stock. Avec les lunettes flux, nous évaluons l'argent capté par le territoire. Je vous renvoie à mes explications sur les quatre types de revenus. Ces masses d'argent arrivent sur le territoire et il reste à voir ce qu'il en fait. Certains sont plus favorisés que d'autres : le Dillois compte 20 000 habitants et capte 480 millions d'euros. En divisant ce montant par le nombre d'habitants, nous aboutissons au potentiel de captation, qui permet de comprendre comment le territoire capte l'argent. Si ce revenu n'est pas investi sur place, il repart dans les banques. Vallon-Pont-d'Arc est ainsi, entre le 1^{er} et le 15 août, le premier distributeur de France pour les retraits. Les 155 milliards d'euros de revenus du tourisme sont là. Certains commerçants parviennent à faire leur chiffre d'affaires de l'année en trois mois, grâce au territoire.

La marge nette des entreprises est aussi un aspect à considérer dans votre stratégie. Elle ne s'élève souvent qu'à 3 % et les entreprises peuvent à peine réinvestir pour innover. Or, les banques, dont Bpi, prêtent plutôt à 10 % ou à 15 %. Comme il est difficile de savoir ce qui va se passer dans le futur, elles essaient d'avoir un retour sur investissement beaucoup plus rapide. Il faudrait donc concevoir un retour sur investissement territorial. Imaginons qu'un entrepreneur monte son entreprise et crée 20 emplois la première année. Ces 20 emplois à 1 800 € net par mois sont réinjectés dans le levier présentiel et servent à faire travailler le commerce local. Si nous nous fondons uniquement sur le modèle économique de l'entreprise, la marge nette est effectivement de 3 %, mais il faut considérer l'écosystème pour évaluer le retour sur investissement. L'enjeu est donc de trouver des financements différents, passant par le participatif, la banque et l'investissement public, pour faire tourner les économies des territoires, car l'argent est le nerf de la guerre. Nous en avons la capacité.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Pour information, nous profiterons cet après-midi de la présence d'Olivier Portier, qui a travaillé sur la théorie de la base. Ses recherches entrent dans le fonctionnement des territoires pour comprendre

comment les richesses circulent. Je vous le présenterai et vous pourrez lui poser quelques questions, car cet aspect est très important.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Je suis chargé de mission dans une communauté de communes. Je souhaiterais savoir comment vous calculez les potentiels de captation et comment comptez les récupérer. Cela ne semble pas aisé.

VINCENT PACINI, CNAM

Tout dépend de ce que vous appelez « récupérer ». Nous sommes au début de cette réflexion. Olivier Portier a élaboré, à partir des travaux que nous avons menés, des indicateurs permettant de mieux comparer les territoires entre eux. En mesurant ces entrées et en les ramenant au nombre d'habitants, nous avons trouvé le potentiel de captation. Nous ne sommes pas entrés pour l'instant dans un détail plus précis.

L'autre chiffre porte sur la façon dont l'argent est distribué sur le territoire et ce qu'il en fait. Nous ne sommes pas capables d'expliquer les mécanismes s'exerçant entre ces deux étapes, mais nous faisons des hypothèses de travail. Nous pouvons reprendre l'exemple de l'Ardèche : c'est une région très touristique, qui attire des revenus, mais ceux-ci ne servent pas tout à fait à l'économie locale, qui est confrontée à un problème de services. Une partie du travail est effectué illégalement et certains travailleurs repartent au bout de trois mois, à la fin de la saison. Ce modèle économique n'est plus adapté. Nous conseillons aux territoires de prêter attention à ces aspects, qui font partie de nos travaux de recherche.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

L'objectif de cette journée, et plus particulièrement de l'atelier de cet après-midi, est précisément de favoriser l'économie de proximité, pour réinvestir le potentiel de captation dans l'économie locale. Cela révèle des impensés et des points aveugles, portant sur la circulation des richesses et les moyens de les capter et de les réinvestir dans l'économie locale. Un travail important reste à faire dans ce domaine.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Nous entendons tous parler de la loi NOTRe. À travers elle, l'État cherche à favoriser la solidarité financière entre les villes et les campagnes, mais il l'apprécie uniquement, d'après nos informations, à partir du PFIA (potentiel financier agrégé), qui reflète le stock de richesses du territoire.

VINCENT PACINI, CNAM

C'est tout à fait juste, vous avez compris mon propos. Ce n'est toutefois pas le seul problème.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Vincent Pacini, que nous remercions encore une fois, reste avec nous cet après-midi et témoignera dans l'atelier économie de proximité.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Je suis élu en Seine-et-Marne, dans une communauté de communes. Je suis relativement d'accord avec votre analyse de territoire, à l'échelle d'une région ou d'un département, mais en milieu rural, nous avons plutôt tendance à raisonner au niveau des communes ou des communautés de communes, qui sont des territoires beaucoup plus spécifiques. Or, du fait de l'application de la loi NOTRe, les prospectives que nous devons réaliser sont en permanence bouleversées, car les règles évoluent constamment, y compris dans la définition des territoires. Nous commençons ainsi à travailler sur un territoire donné et la loi nous contraint à des regroupements de communautés de communes, ce qui modifie tout. Auriez-vous des conseils à nous donner pour que nous nous positionnions mieux ?

VINCENT PACINI, CNAM

Le mythe des géographes avec qui je travaille en France est de trouver le bon périmètre. Il faut sortir de ce modèle : nous sommes désormais dans une économie de flux, dont l'enjeu essentiel est la connectique. Même dans une commune ou une communauté de communes, vous devez considérer l'écosystème où vous vous trouvez et repérer les ressources capitales pour votre développement. Si elles sont sur le territoire, vous devez en profiter. Dans le cas contraire, vous devez vous demander quelles stratégies mettre en place pour les capter.

Bien sûr, la loi NOTRe va vous obliger à repenser les dimensions de votre territoire, mais le risque principal est de calquer des projets élaborés pour des communes sur des communautés de communes, sans projet ni stratégie ni réflexion globale. Vous aurez d'ailleurs remarqué que vous disposez de moins d'argent public qu'auparavant : il vous incombe donc de chercher des alliés dans le secteur privé.

Pour prendre un exemple précis, j'ai mené une étude sur Groupama. Il s'agit d'un modèle très intéressant à envisager dans les territoires ruraux. Cette société réalise un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros en région Rhône-Alpes-Auvergne et réinjecte 700 millions d'euros dans l'économie locale. Elle le fait en indemnisant des sinistres auprès des garagistes ou des exploitants agricoles, mais elle emploie aussi 2 000 salariés, qui réinjectent leur revenu localement. 70 % du chiffre d'affaires participe donc à l'économie locale. Cela diffère d'un modèle hors sol comme la Vallée de la chimie, qui génère 4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires et en réinjecte seulement 600 millions dans l'économie locale. Ce dernier modèle n'est pas forcément à bannir et les deux sont utiles. Ces partenaires sont de toute façon très intéressants, car ils ont besoin que l'économie locale se développe, sans quoi ils n'ont plus de clients.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Comment appliquer vos principes en Île-de-France, où le Grand Paris capte toutes les ressources, au détriment du monde rural ? Les habitants de notre territoire payent des impôts pour financer des infrastructures à Paris dont ils ne bénéficieront pas. Il s'agit certes d'une ruralité différente du reste de la province, mais c'est tout de même un enjeu de territoire conséquent, qui pose d'importants problèmes aux élus.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

C'est l'enjeu central des relations entre les villes, et plus largement les métropoles, et la campagne. Cet enjeu est concret et politique, au sens noble du terme. Les travaux cités par Vincent Pacini démontrent ce que nous ignorions jusqu'alors : nous sommes dans une situation complexe, mais qui ouvre des champs nouveaux de négociation entre les représentants des territoires ruraux et ceux des

métropoles. De nouvelles approches, très intéressantes, sont ainsi promues. Il ne faut pas se décourager, car il est plus utile de porter un regard nouveau sur ces évolutions, pour mieux comprendre ces mécanismes de redistribution quelquefois impensés.

Le débat continuera tout à l'heure, avec Vincent Pacini. Nous ne pouvons de toute façon pas épuiser ces sujets en une demi-heure. Le thème suivant constitue l'illustration concrète, avec trois communautés de communes aveyronnaises, de ce que nous rappelait Marc Abadie et de ce que disait Vincent Pacini en creux et en relief : la nécessité, pour les territoires, de se doter d'une stratégie à long terme et d'un plan de développement.

LES POLITIQUES LOCALES D'ACCUEIL : UN BUT ET UN PRÉTEXTE

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Je commencerai par vous raconter l'histoire de la démarche que nous avons initiée, qui vise à accompagner les territoires dans la construction de leur stratégie d'accueil et d'attractivité. Cette démarche est née en 2009 du travail conjoint de la Caisse des Dépôts-service Mairie-conseils et du Collectif Ville Campagne, aidés à l'époque par la DATAR (aujourd'hui CGET). Nous adressons d'ailleurs un salut à Franck Chaigneau, qui a été le co-concepteur de cette démarche et travaille toujours au sein de la Caisse des Dépôts. Nous souhaitons travailler avec trois communautés de communes cobayes pour élaborer avec elles un processus permettant, tout d'abord, de les doter de nouvelles lunettes dans leur perception du territoire et ensuite de les aider à réfléchir à l'élaboration d'une stratégie globale.

Je dirai quelques mots du contexte de cette démarche. Comme vous le savez, les Grecs distinguaient l'*aïos*, le *cosmos*, le *chronos*, le temps que nous connaissons et qui mange ses enfants, et le *kairos*, le temps de l'opportunité. Nous sommes peut-être aujourd'hui dans une phase de *kairos* pour ces stratégies de développement global : nous sommes certes soumis à des contraintes et à une réforme territoriale, mais des opportunités de rapprochement se présentent, pour élaborer des stratégies à moyen terme. Nous devons travailler sur le fond plutôt que la forme, le risque étant, comme l'indiquent les travaux du Collectif Ville Campagne, de se concentrer sur des territoires périmétrés et finalement incomplets. Nous avons conclu des universités d'accueil à Clermont-Ferrand il y a quelques années sur cette idée : les communautés de communes sont aujourd'hui des territoires de gestion. Ils ne sont pas isolés, mais sont reliés à d'autres territoires, notamment des villes, et les clefs de développement de ces territoires périmétrés se trouvent peut-être dans d'autres territoires. Nous devons donc apprendre à aller les chercher.

Avant d'aborder la méthodologie, je mentionnerai aussi un point important. Le Collectif Ville Campagne travaille depuis plusieurs années sur la nécessité de maintenir en vie les territoires ruraux. Nous devons défendre la biodiversité de notre pays, en commençant par être fiers d'habiter dans ces territoires ruraux et en évitant de singer les métropoles. Ce message me paraît très important. Nous devons nous le répéter et le faire passer aux élus et aux parlementaires. Les habitants des territoires ruraux et les nouvelles attractivités, qui amènent des citoyens à s'installer sur ces territoires, montrent que des citoyens ont envie d'autre chose que de ce que proposent les métropoles. C'est une question fondamentale. C'est d'ailleurs en développant leur propre stratégie que les territoires ruraux préserveront leur intégrité politique et leur capacité à vivre différemment, plutôt que d'être jugés en retard.

La méthodologie que nous avons adoptée prend en compte les mutations très fortes, identifiées par Vincent Pacini, ayant affecté nos modes de vie et la libéralisation des échanges et de la finance. Sous

l'effet de ces tendances, notre monde et notre société ont beaucoup évolué en 30 ans. Nous devons donc comprendre aujourd'hui ces nouveaux mécanismes, qui fabriquent du territoire et de la valeur ajoutée, et ces nouvelles économies, pour participer ensemble, de manière démocratique, à leur construction. Cette valeur ajoutée n'est d'ailleurs pas uniquement pécuniaire, mais aussi sociale et environnementale. Nous voulons replacer l'économie à sa juste place, son sens étymologique, c'est-à-dire la bonne marche de la maison. Le profit ne suffit plus, nous voulons réintroduire du sens.

Dans les années 2000, nous avons, avec des territoires volontaires, essayé de renouveler le cadre du développement territorial, en prenant en compte la nécessité de considérer les flux. Ces derniers, en passant sur les territoires, fertilisent les stocks. Ainsi, il est possible de valoriser le lac d'Issarlès grâce aux flux, touristiques ou autres.

L'élaboration de politiques d'accueil visait à permettre aux territoires ruraux d'être proactifs, en changeant de posture. Cela passe par un examen de l'offre proposée par un territoire, en termes d'activité économique, de services pour les jeunes et pour les anciens et de logements pour les jeunes ménages. Il faut aussi considérer l'ambiance du territoire et l'hospitalité des populations. Ces questions sont fondamentales dans la vie et le développement des territoires.

Ce schéma est évidemment un peu succinct, mais il identifie bien l'objectif et les difficultés. L'objectif est d'asseoir la stratégie de développement sur les trois piliers qui fabriquent du territoire :

- l'activité économique au sens large
- la réceptivité : conditions d'accueil du territoire en matière de logement, de foncier d'entreprise et agricole et d'espace
- les aménités : cadre et qualité de vie sont un facteur puissant d'attractivité pour les populations et les entreprises.

Il apparaît nettement qu'il est nécessaire, pour les élus et les techniciens, de travailler de manière horizontale sur ces trois axes, en sortant d'une organisation en silos, car tous ces éléments font système. C'est une des difficultés de nos politiques publiques en matière de développement territorial : il faut trouver le moyen de retisser de la cohérence et du lien sur le local. Nous savons en effet que travailler sur la culture de l'accueil, le cadre et la qualité de vie peut consolider ou régénérer le développement économique. Vincent Pacini l'a rappelé de façon précise.

La démarche que nous vous présentons aujourd'hui a été présentée de manière extensive dans notre livret. Notre objectif était de formaliser les enjeux avec les acteurs sociaux et professionnels du territoire, en faisant ressortir certains éléments, qui n'étaient pas toujours perçus comme importants, et en déterminant comment ils pouvaient constituer l'ossature d'une stratégie de développement.

Des objectifs principaux ont ainsi été identifiés :

- une offre territoriale transversale,
- une offre d'accueil et d'accompagnement des nouvelles familles, des nouvelles activités et des porteurs de projets,
- une stratégie de communication.

Il me semble que la question de l'accompagnement sur le territoire rural est fondamentale et constitue une ressource à part entière : votre capacité à être réactifs et à accompagner des demandes de création d'activité et d'installation de famille est un point tout à fait essentiel. Par ailleurs, il est utile d'associer les populations à l'élaboration de la stratégie de développement et à la communication à l'extérieur du territoire. Faire percevoir aux extérieurs combien votre territoire est désirable est une véritable stratégie de prospection.

Les finalités de la démarche sont d'abord d'organiser un cadre de réflexion et d'animation. Les acteurs du territoire, au sens large (élus, associatifs, chefs d'entreprise, populations), doivent acquérir une connaissance partagée, identifier les leviers sur lesquels appuyer pour générer de la valeur ajoutée et les partenaires à associer à la mise en œuvre de la stratégie.

À l'issue de cette démarche, d'une durée moyenne de 9 mois, nous avons rencontré, avec Mairie-conseils, les élus qui avaient participé aux travaux. Nous les avons interrogés sur leur ressenti et ils nous ont fait remonter l'importance de la concertation et de la co-construction. En effet, les territoires peuvent abriter des situations complexes. Il est donc essentiel, pour les surmonter, de travailler ensemble et de mêler différentes perceptions concernant l'attractivité du territoire. À l'inverse, les statistiques, utilisées seules, peuvent être mensongères, car elles ne révèlent pas la réalité de la vie des populations. Il ne faut pas faire l'économie de ce travail de qualification, mené en rencontrant les habitants : vous saurez ainsi pourquoi ils viennent sur votre territoire, pourquoi ils en partent et comment ils y vivent. Vous pouvez confier ce travail aux élus, aux conseillers municipaux, aux secrétaires de mairie, aux associatifs ou aux personnes qui vivent sur votre territoire, car il y a autant d'agents du développement que d'habitants.

Les acquis de l'expérimentation ont été remontés ainsi :

- « *On fait trop souvent passer les actions et les outils avant le projet politique et les stratégies de développement.* »
- « *Cela nous permet de revisiter le projet de territoire* », qui peut être variable selon les affinités. Un projet peut même dépasser les frontières.
- « *Le projet politique est désormais plus largement basé sur les flux et moins uniquement sur les limites administratives. Cela nous permet de fixer un horizon.* »
- « *On crée une émulation avec les autres territoires, cela permet un enrichissement mutuel.* »

Enfin, cette démarche s'est structurée en 4 temps :

- Tout d'abord, une phase d'auto-analyse :

Celle-ci est très importante pour Mairie-conseils et le Collectif Ville Campagne, car elle rappelle que nous ne sommes pas un cabinet de consultants. Nous n'apportons pas de solution et nous sommes dans une posture maïeutique : nous accompagnons les élus, les techniciens et les populations, en leur donnant des outils permettant d'analyser leur territoire et de partager leur analyse. C'est à partir de cette compréhension qu'ils sont en mesure d'élaborer leur propre stratégie. Chacune est évidemment unique et épouse les besoins spécifiques d'un territoire et de ses réalités, il ne s'agit pas de solutions reproduites. Cette posture est très importante pour nous.

La phase d'auto-analyse comprend des bilans et des enquêtes, menés auprès des chefs d'entreprise et des nouveaux habitants, pour comprendre pourquoi ils se sont installés.

- Ensuite, l'élaboration de premières pistes de travail :

Nous menons cette étape avec la population et les socio-professionnels du territoire, pour les aider à tirer quelques enseignements de la phase d'auto-analyse.

- L'identification des pistes essentielles.
- L'élaboration de l'ossature du plan de développement :

Nous allons écouter maintenant Aveyron Expansion, qui accompagne depuis une dizaine d'années le développement de l'attractivité de ce département et des politiques d'accueil. Le Président d'Aveyron Expansion, le député Arnaud Viala, présentera ensuite le plan de développement de sa communauté de communes. Les représentants des trois communautés de communes que nous entendrons aujourd'hui nous diront quels sont les axes de développement qu'ils ont choisi d'explorer. Nous

sommes désormais à la fin de la démarche d'accompagnement et les plans sont tout récents. Notre objectif est de voir comment ce travail fait écho chez vous à vos problématiques, sur vos territoires.

LES COMMUNAUTÉS DE COMMUNES ACCOMPAGNÉES

INTRODUCTION D'ARNAUD VIALA

ARNAUD VIALA, DEPUTE DE L'AVEYRON, PRESIDENT DELEGUE D'AVEYRON EXPANSION

Je tiens d'abord à remercier la Caisse des Dépôts, Mairie-conseils et le Collectif Ville Campagne, avec lequel nous travaillons sur ces sujets depuis 2013, dans le cadre d'un appel à projets de la DATAR. Je vais essayer de vous parler de cette politique d'accueil et d'attractivité, en retenant deux échelles : celle du département et celle de la communauté de communes rurales que je préside. Cette communauté fait partie des 7 qui ont été accompagnées, grâce à la méthode qui vient de vous être présentée.

Je tiens aussi à signaler que j'ai apprécié la mise en perspective effectuée par l'intervenant du CNAM. Elle trouve en moi différents échos, liés aux niveaux de responsabilité qui sont ou qui ont été les miens. Ce travail aboutit finalement à une question : la perception que le territoire a de lui-même. De plus, la question du périmètre, même si elle est en perpétuelle évolution, doit encore être posée, car elle détermine beaucoup de stratégies et la démarche identitaire : pour se déterminer soi-même, il faut connaître sa propre surface. Or la démarche identitaire n'est, à mon sens, pas du tout étrangère à la politique d'accueil et d'attractivité.

Je commencerai par vous décrire le territoire départemental de l'Aveyron, en excusant le Président du Conseil départemental, Jean-Claude Luche, qui n'a finalement pas pu se libérer ce matin. Je serai d'ailleurs moi-même contraint de repartir, après avoir fait cette présentation, pour regagner le département, où je suis attendu après une semaine chargée.

Le département de l'Aveyron un des plus étendus du territoire national. Il a été durement frappé par l'exode rural et sa population a considérablement réduit. Pendant des années, l'Etat s'est soucié d'édifier des infrastructures de désenclavement, à l'image du viaduc de Millau, mais je crois qu'elles ont surtout été pensées pour aider les Aveyronnais à quitter leur territoire. Nous n'avons pas envisagé alors que ces infrastructures pouvaient servir à attirer des populations. Cette prise de conscience est beaucoup plus récente : elle remonte à une vingtaine d'années. Nous avons compris autrefois qu'avoir une identité, un passé et une culture n'était qu'une première étape et qu'il fallait équiper nos paysages pour les désenclaver, car l'Aveyron est sur les contreforts sud du Massif central et ne dispose pas de façade maritime. Nous avons alors construit des infrastructures routières pour que les Aveyronnais puissent se rendre dans les villes proches et à Paris. Toutefois, depuis une vingtaine d'années, nous menons une réflexion inverse et nous utilisons ces infrastructures pour faire venir du monde.

Le département de l'Aveyron compte 280 000 habitants. La population a beaucoup baissé à cause de l'exode rural et depuis une quinzaine d'années, nous travaillons à un regain démographique. Nous sommes ainsi parvenus à une situation de stabilité. Cela n'a pas été obtenu par le solde naturel, car nous continuons à avoir davantage de décès que de naissances, mais par le solde migratoire. Nous nous concentrons en effet sur l'attractivité et l'accueil de populations nouvelles, pour faire augmenter ce taux. L'objectif, partagé par le Président du Conseil départemental, est d'atteindre à échéance de 10 ou 15 ans la barre des 300 000 habitants. Cela donne un horizon à notre travail, qui se décline en plusieurs actions de politiques publiques. Bien entendu, cette tendance ne peut être décrétée et les décideurs publics ne peuvent qu'accompagner et catalyser des dynamiques qui doivent être partagées le plus largement possible avec les autres acteurs économiques, sociaux, associatifs et environnementaux, qui ont à cœur de faire vivre le territoire.

Nous avons donc mis en place des politiques d'attractivité, dont une des clefs d'entrée a été le développement économique. En effet, un département au solde naturel négatif a certes envie d'attirer

des populations aisées et résidentielles, arrivant à la retraite et considérant que nous sommes la première porte du Sud, mais il veut aussi toucher des actifs : des entreprises et des personnes apportant de la richesse et créant de l'activité.

Cette clef d'entrée a été valorisée par Aveyron Expansion, une structure que j'ai présidée pendant 8 ans, qui est l'agence de développement économique du département. Cette agence a plusieurs missions :

- elle se charge de l'accueil des entrepreneurs et des actifs ;
- elle fait de la prospection, pour pousser des extérieurs à s'implanter sur le territoire aveyronnais ;
- elle accompagne le tissu économique du département, en suivant les entreprises dans leurs projets de développement et de diversification, et parfois dans leurs difficultés ;
- enfin, elle a été le réceptacle, à partir de 2005, des effets produits par les politiques d'accueil.

En 2006, le département s'est lancé dans une campagne dynamique et volontariste dans les médias nationaux, pour promouvoir la vie en Aveyron : « *On ira tous en Aveyron* ». Nous y vantions nos atouts, grâce à des photos-chocs. S'en est suivi un afflux de contacts, qu'Aveyron Expansion a reçus à travers sa cellule, créée *ad hoc*, Vivre et travailler en Aveyron. Nous avons pris conscience qu'il aurait été fatal d'attirer des personnes et de ne pas être en mesure ensuite de leur fournir un accueil personnalisé de qualité. Cette cellule accompagne donc chaque personne intéressée par notre territoire dans ses démarches personnelles et professionnelles d'installation, mais aussi dans les aspects annexes : l'emploi du conjoint, la formation des enfants et la recherche d'un logement.

Tout naturellement, Aveyron Expansion s'est intéressé à l'appel à projets de la DATAR lancé en 2013 et a décidé de répondre, non en son nom propre d'agence économique du département, ni même au nom du département, qui développait parallèlement ses propres stratégies, en lien avec notre travail, mais à travers des entités infra-départementales. Nous avons pour cela sollicité l'ensemble des communautés de communes du département et nous avons obtenu 7 réponses. Cette démarche constituait une première phase du travail et elle a permis d'établir un état des lieux précis des forces et faiblesses de ces sept communautés en matière d'attractivité. À l'issue de la première phase, trois communautés ont souhaité aller plus loin et ont atteint la phase d'élaboration de stratégies concrètes.

Ces réflexions sont enchâssées dans le contexte actuel de la réforme territoriale. Pendant longtemps, les territoires ruraux se sont perçus comme des lieux ayant pour objectif prioritaire le désenclavement, pour s'ouvrir vers l'extérieur et permettre à leur population de sortir. La réforme territoriale a au moins eu le mérite, malgré la séquence ininterrompue de bouleversements qu'elle a suscitée, d'entraîner une forte prise de conscience dans les territoires, quelles que soient leur taille et leur configuration, qu'il est nécessaire d'être proactifs et de ne rien attendre de l'État. Même les niveaux régionaux et départementaux, dont ils attendaient souvent beaucoup, ne peuvent être porteurs à leur place des objectifs et des ambitions qu'ils se fixent. Nous assistons donc à une évolution très positive et porteuse d'espoir, malgré le contexte budgétaire compliqué, puisque l'intelligence territoriale commence à s'organiser. Cela se fait de façon quasi naturelle à travers des partenariats public-privé : les collectivités, n'ayant pas les moyens de réaliser seules leurs projets, cherchent des synergies. De plus, les territoires définissent des axes identitaires et des pistes d'action, pour analyser leurs atouts et leurs faiblesses et essayer de les transcender. C'est ce qui permet que des démarches comme celle qui nous occupe aujourd'hui fonctionnent et donnent de belles perspectives.

Je reprends les propos de Jean-Yves Pineau sur la maïeutique, car c'est exactement ce que nous avons vécu. Même quand les acteurs sont motivés et capables de se fédérer, la phase d'auto-analyse n'est pas toujours facile à traverser, car affronter ses défauts et percevoir ses qualités n'est pas donné à tout le monde. Après l'état des lieux, nous avons dû passer à l'acte et nous doter d'un panel

d'initiatives à conduire, en recherchant les moyens permettant de les mener à bien. Il n'est pas aisé de faire ce travail seul et le partenariat conduit avec des experts extérieurs de l'intelligence territoriale nous a beaucoup portés. Nous en avons tiré trois éléments principaux :

- Tout d'abord, la justesse de l'analyse :

Nous sommes parfois restés des après-midi entières dans des ateliers, où nous avons l'impression de répéter des informations que nous connaissions déjà, mais la période de sédimentation qui a suivi nous a permis d'y voir plus clair.

- Ensuite, la mise en perspective des actions que nous souhaitons enclencher.
- Enfin, une collaboration à plusieurs niveaux :

Sur les territoires mêmes, les élus se sont trouvés en contact avec des entrepreneurs et des associatifs et cette collaboration a aussi eu lieu entre les territoires. Le partage d'expériences que nous faisons ici, à Paris, doit ainsi aider les autres territoires qui doivent aller dans ce sens, mais nous l'avons aussi effectué entre nous. En effet, le département de l'Aveyron est très grand, Millau et l'Argence sont très éloignés. Nous avons beaucoup de similitudes, mais aussi des différences et partager nos approches a été un enrichissement considérable. Nous l'avons fait avec l'aide de tous les intervenants du Collectif Ville Campagne.

Je me permettrai d'apporter à ce propos ma vision nationale de député de l'Aveyron. Je ne suis député que depuis le mois de septembre, à la faveur d'une élection partielle, mais ce mandat arrive au terme d'un parcours où j'ai été vice-président du département pendant 11 ans, en charge du développement économique. Je vois bien que la France, qui vit des heures difficiles, souffre d'un contexte national et européen contraignant pour son économie. Or le monde rural constitue un des atouts principaux de notre pays. Mon combat de député est donc d'œuvrer pour que la nation et l'État se rendent compte que la campagne, ou les territoires interstitiels, n'ont pas été assez considérés. En effet, les grandes métropoles ont été l'objet d'attentions soutenues pendant des décennies et elles ont bénéficié de moyens, notamment le Plan banlieues, qui ont eu des effets. Nous arrivons désormais à des points de satiété : nous ne pouvons plus grand-chose pour ces zones, où les problèmes ont tendance à se concentrer avec le regroupement de populations vivant tout à la fois l'insécurité de l'emploi, l'insécurité sociale et l'insécurité physique. Nous ressentons désormais une aspiration à déconcentrer et à revenir sur les territoires, alors que notre territoire national est resté relativement bien maillé, malgré les mouvements de population. Nous devrions avoir l'audace d'élaborer un plan pour accompagner ces territoires et les dynamiques très fortes qui s'y expriment, en leur permettant d'aller de l'avant.

J'identifierais, pour conclure, deux types de ruralité. Tout d'abord, la ruralité sans centre de gravité, à savoir une ville, qui doit trouver des équilibres subtils, notamment au travers des bourgs centres, et sortir du schéma consistant à dépecer la périphérie en centralisant à l'excès. C'est probablement la ruralité pour laquelle les défis sont les plus difficiles, car maintenir plusieurs points d'équilibre quand la densité est faible peut être complexe.

La ruralité dotée d'un centre rencontre d'autres difficultés. Elle s'organise autour d'une petite ville, voire d'une métropole faisant attraction, et se définit davantage en complémentarité par rapport au centre. Elle peut éventuellement adopter une posture défensive, pour éviter que le centre crée un effet d'aspiration et la dépossède. Les stratégies ne sont pas exactement identiques selon que l'on se situe dans un cas ou dans l'autre. L'Aveyron est dans le premier cas de figure, même si certaines communes un peu importantes s'interrogent sur leur place par rapport aux communes à proximité et sur l'écosystème dont la ville est le centre.

Cette réflexion de long terme doit être transversale à tous les pans du domaine public. Sans cela, pour toutes nos décisions portant sur le domaine social ou les infrastructures, nous pouvons commettre

des erreurs dans les orientations que nous nous fixons, même si, je le répète, l'action publique n'est qu'un des éléments du développement.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE PARELOUP-LÉVÉZOU

ARNAUD VIALA, DEPUTE DE L'AVEYRON, PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DE PARELOUP-LAVEZOU

Cette communauté réunit 10 communes rurales, pour un total d'environ 5 500 habitants. Elle est à l'image du département de l'Aveyron, tel que je l'ai décrit : sa population a diminué pendant des années et elle est désormais largement concernée par le vieillissement, 15 % des habitants ayant dépassé 75 ans. Cela suscite de grandes interrogations sur l'avenir des services à la population, car ces habitants ne souhaitent pas partir et nous ne souhaitons pas qu'ils le fassent. Nous sommes d'ailleurs conscients que nous serons tous concernés par la problématique du vieillissement et nous estimons que savoir garder les personnes âgées sur son territoire est un minimum quand on prétend aborder une démarche identitaire.

Nous menons aussi une réflexion sur les infrastructures. L'Aveyron étant censé être le sas d'expérimentation de la démarche d'attractivité pour d'autres territoires, la communauté de communes de Pareloup-Lavezou a elle-même été un lieu d'innovation à l'échelle du département. Nous avons ainsi des problèmes d'équipement numérique, alors que c'est un enjeu majeur. Je crois que si les territoires ruraux ne s'équipent pas de manière optimale, il en sortira une France à deux vitesses et la partie non équipée sera définitivement laissée de côté. Personne ne s'y installera et les derniers habitants finiront par en partir.

Les enjeux du territoire peuvent être classés en trois ou quatre grands axes.

- Fixer les populations résidentes :

Cela recouvre 3 sous-catégories d'enjeux. Le premier porte sur l'offre de services à la population, pour toutes les catégories d'âge : petite enfance (solutions de garde), catégories intermédiaires (jeunes et actifs ayant besoin d'animation) et seniors. Cela s'adresse aux autochtones, mais aussi aux populations que nous cherchons à attirer. La démarche d'attractivité nous a fait prendre conscience non pas tant du besoin lui-même que de la nécessité absolue de promouvoir notre offre et de la rendre lisible.

- Développement de l'accompagnement des porteurs de projet et modernisation :

Nous sommes la première communauté de communes du département à avoir mis en place un dispositif d'aides directes aux entreprises, à travers les subventions. Cela a eu des effets bénéfiques sur le tissu des entrepreneurs, qui se sont sentis partie prenante d'une dynamique territoriale, car les financements de la communauté ont souvent déclenché ceux du département ou de la région. De plus, les entrepreneurs acceptent désormais bien mieux notre intention de faire venir des entreprises extérieures, puisque nous avons commencé par les aider eux. Le numérique figure aussi dans ce volet : nous sommes, comme partout, mal équipés et nous venons de décider, dans le cadre de la mise en œuvre du plan Très haut débit, d'investir beaucoup plus que ce qui est prévu. Au titre du plan, 30 % de nos habitants pourraient monter en très haut débit, avec les aides de l'État et de l'Europe. Nous avons choisi d'investir beaucoup plus d'argent et d'équiper chaque prise de notre territoire avec la fibre d'ici 2020. Nous ne sommes pas fiers de cette décision, qui nous imposera sans doute des arbitrages, mais je pense qu'elle représentera une carte maîtresse de l'attractivité. À partir de cette politique, nous cherchons à nous vendre comme e-territoire rural à destination de nos populations et de celles que nous ciblons.

- Développement de l'hospitalité et de la culture de l'accueil :

Nous sommes conscients que la démarche identitaire constitue une des forces de notre projet et nous cherchons à faire ressortir les traits saillants de notre passé. Cette identité est à la fois un vecteur d'union de tous les acteurs autour de la démarche territoriale et un axe de promotion à l'extérieur.

Maintenant que nous sommes parvenus à ces conclusions, nous voulons commencer par réaliser un clip très court, dont nous n'avons pas encore élaboré le cahier des charges, qui montre notre territoire et fasse de chacun de nos habitants un ambassadeur heureux de montrer où il vit. Nous n'avons pas chiffré nos objectifs d'augmentation démographique, mais j'ai une idée de ce à quoi il serait bon que nous arrivions. En effet, l'augmentation de la population entraînerait pour nous d'importantes conséquences sur la construction, les écoles et le maintien du service public et des commerces de proximité. Nous voulons initier un cercle vertueux et nous lancer en phase de reconquête.

La valeur ajoutée de la démarche est surtout l'introspection : les acteurs du territoire et ceux qui en portent les dynamiques apprennent à mieux se connaître eux-mêmes. Même en ayant beaucoup travaillé sur ce territoire et en y ayant toujours vécu, j'ai quand même appris sur nos modes de fonctionnement. Cela permet de lever des freins à certaines actions difficiles à faire accepter. J'encourage donc tout le monde à suivre les conseils figurant dans la brochure, car il y a beaucoup à faire.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE DECAZEVILLE-AUBIN

MICHEL RAFFI, VICE-PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DU BASSIN DE DECAZEVILLE-AUBIN

Il est toujours difficile d'intervenir après des gens si brillants. Je vais donc essayer d'être à la hauteur de la situation. Je suis le représentant de la communauté de communes du bassin de Decazeville-Aubin, cinq communes regroupant 16 000 habitants. Il est d'ailleurs à noter que la communauté va bientôt fusionner avec une autre, la population totale passant alors à 20 000 habitants. Cela entraîne des problèmes spécifiques, différents de ceux qui ont été exposés jusqu'ici.

Nous avons identifié, à travers cette démarche, nos atouts et nos faiblesses. Notre premier atout est un tissu commercial redynamisé : plusieurs opérations Fisac ont été menées sur notre territoire et ont amélioré la présentation et l'accueil de nombreux commerces. Nous avons parlé de tissu novateur, car nous avons mis en place, avec les commerçants, des clubs Qualité et Fidélité : nous avons créé des cartes fidélité et nous menons de temps en temps des opérations surprises.

PAULINE CHOINET, RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Ce système a été mis en place à un niveau intercommunal. Une trentaine de commerçants sont adhérents à ce club et les consommateurs peuvent utiliser leur carte auprès de chacun d'entre eux. Par ailleurs, des opérations collectives sont organisées en lien avec certains événements (Noël, rentrée scolaire) : depuis le lancement du club l'année dernière, cinq opérations environ ont eu lieu, à l'échelle des cinq communes de la communauté.

MICHEL RAFFI, VICE-PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DU BASSIN DE DECAZEVILLE-AUBIN

Nous disposons aussi d'un tissu industriel tourné vers l'industrie aéronautique, du fait de la proximité de Toulouse. Beaucoup de sous-traitants sont donc présents sur notre territoire, dans des

unités de tailles diverses travaillant pour l'aéronautique et la mécanique. Beaucoup d'efforts sont faits pour accueillir les entreprises. Nous sommes d'ailleurs responsables de la pépinière servant à accueillir les nouveaux arrivants, industriels ou autres.

Toutefois, notre principale faiblesse réside dans notre paysage atypique. En effet, notre communauté de communes est issue d'un passé minier et il est très difficile d'en effacer les stigmates. Les dernières mines à ciel ouvert ont fermé dans les années 1980 et nous avons accompli beaucoup d'efforts pour donner une nouvelle image au territoire. C'est complexe, mais nous y parvenons. Heureusement, l'économie touristique est en plein essor, notamment grâce au pôle thermal situé dans la petite commune dont j'ai la chance d'être le maire. Nous représentons 16 000 curistes environ, ce qui est un bon début. Ces curistes restent en moyenne 21 jours dans la région et il faut les occuper : nous avons donc de nombreux commerces et activités. Il faut parfois de l'audace et cette petite station a osé se lancer dans une démarche de classement, qui lui a permis de devenir station de tourisme. Ce travail a pris 15 ou 20 ans et a requis beaucoup de ténacité, mais il nous a permis d'obtenir un casino, le seul de l'Aveyron. Cette implantation est un élément majeur de l'attractivité et génère des retombées de 100 000 à 120 000 € par an, grâce aux revenus fiscaux liés au produit brut des jeux. Notre audace est aussi apparue sur un autre terrain : quand nous avons présenté notre dossier de classement au Ministère du Tourisme, l'équipe a été surprise que nous ayons eu l'idée de nous lancer dans la mise en place d'une œuvre d'art contemporain. Mon prédécesseur, maire pendant 20 ans, était un passionné d'art et il a réussi à faire venir dans notre commune une artiste internationale. Cela a constitué un élément fort de notre dossier.

Une de nos faiblesses est le nombre important de logements vacants et insalubres. Les mines représentent 150 ans de notre histoire et ont entraîné la construction de nombreux bâtiments. Aujourd'hui, elles ont disparu, les habitants de ces logements sont partis et les héritiers n'en veulent pas. Certains d'entre eux sont maintenant vétustes et déparent dans le paysage de la ville. Cela nous impose une politique de réaménagement et de démolitions. C'est un problème complexe pour un maire, car les bâtiments vétustes posent aussi des problèmes de sécurité publique. Enfin, ces logements sont d'un standing insuffisant pour accueillir de nouveaux arrivants et nous devons développer notre offre de ce côté. Curieusement, les habitants sont ceux qui portent le jugement le plus dur sur leur territoire, alors que nous recevons de meilleurs retours de la part des curistes qui viennent de l'extérieur et qui ont vu la communauté se transformer en 20 ans. C'est cette image interne qui est la plus difficile à modifier.

Nos autres faiblesses sont d'abord le besoin de développer et de diversifier notre offre commerciale, puis notre difficulté à recruter de bons profils : les usines d'aéronautique et de mécanique ont du mal à trouver des candidats d'un niveau suffisant. L'attractivité générale du territoire, et plus particulièrement le logement, constitue sans doute un élément d'explication de ce problème.

Notre problématique est donc d'être un ancien bassin minier en reconversion, dont l'image dégradée commence tout juste à s'améliorer. Nous subissons une déprise démographique, assortie d'un vieillissement de la population et d'une difficulté à retenir les jeunes.

Les enjeux identifiés sont les suivants :

- proposer une offre de qualité et la rendre lisible,
- recréer du lien entre la population et ses industries,
- valoriser les potentiels et les atouts du territoire.

Nous avons beaucoup d'atouts, comme je l'ai montré, et il convient de les mettre en avant pour dissimuler nos faiblesses.

Nous avons identifié des axes de développement :

- Structurer la fonction d'accueil sur le territoire communautaire :

Nous sommes pour cela en train de mettre en place des sessions uniques d'accueil à destination des candidats à l'installation, prévoyant la présentation de l'ensemble des services et des interlocuteurs. Nous avons créé un petit livret d'accueil, que nous distribuons et tâchons de faire vivre, et nous cherchons à réunir tous les candidats à l'installation autour du service unique d'accueil. De plus, nous organisons une fois par an des cérémonies d'accueil pour tous les nouveaux arrivants, en même temps dans les cinq communes. Elles permettent de remettre le livret d'accueil, mais aussi de faire connaissance et de sympathiser.

- Mettre en place un réseau d'ambassadeurs du territoire :

La principale difficulté est de trouver ces ambassadeurs. Heureusement, ils se présentent parfois d'eux-mêmes. Un jour, un chef d'entreprise franco-américain a ainsi souhaité s'installer dans la commune et a demandé quelles étaient les possibilités pour l'accueillir. Notre zone d'activité n'était pas totalement occupée et il a pu s'installer : son entreprise commercialise des produits cosmétiques américains de luxe dans le monde entier et son activité a bien démarré. Par ailleurs, il s'est étonné que si peu de chefs d'entreprise s'installent en Aveyron. Nous allons donc nous servir de lui comme ambassadeur en réunissant autour de lui un club d'industriels.

- Promouvoir les projets de création d'entreprise.

PAULINE CHOINET, RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

En effet, nous organisons souvent des manifestations pour faire venir de nouvelles entreprises. La plus importante est un concours dont la dotation consiste en un loyer et un accompagnement gratuit pour l'entreprise volontaire.

MICHEL RAFFI, VICE-PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DU BASSIN DE DECAZEVILLE-AUBIN

Nous allons prochainement recevoir les futurs candidats.

- Mettre en valeur et tirer parti des atouts du territoire :

Nous organisons des parcours de découverte du territoire à destination des nouveaux arrivants. De plus, nous avons créé un kit de communication, comprenant notamment un livret d'accueil. Enfin, la loi NOTRe nous oblige à créer un office de tourisme intercommunal, ce qui risque de poser un problème, car le nôtre est classé.

- Mener des démarches de sensibilisation, afin de répondre au manque de main-d'œuvre :

Nous intervenons auprès des lycéens et nous leur faisons visiter les entreprises, pour leur faire savoir qu'après leurs études à Toulouse ou ailleurs, ils ont la possibilité de s'installer dans la région.

- Accompagner les projets personnels et professionnels des nouveaux arrivants :

Cela implique d'abord d'améliorer les conditions d'accueil des conjoints : certains candidats à l'installation exigent que nous trouvions d'abord un poste à leur époux ou épouse.

- Lutter contre l'insalubrité de l'habitat :

Nous faisons partie des 54 communes retenues pour l'AMI (appel à manifestation d'intérêt) et nous allons être dotés d'outils supplémentaires pour œuvrer contre les problèmes d'insalubrité.

- Mener des actions en faveur de l'installation des professionnels de santé :

Nous avons créé deux maisons de santé équipées, accueillant médecins, dentistes et infirmières. Il faut savoir que les médecins cherchent de plus en plus à se regrouper, car cela facilite l'exercice de leur activité.

- Développer le télétravail au sein d'une pépinière d'entreprises :

Nous nous faisons aider dans cette démarche par un cabinet, car nous nous sommes aperçus que le télétravail peut constituer un moyen d'améliorer les conditions d'accueil des conjoints.

La valeur ajoutée de la démarche s'organise autour de trois axes :

- créer les conditions d'un espace de rencontre et d'échanges sur un territoire,
- favoriser la prise de conscience des élus et des socio-professionnels de la nécessité d'agir en faveur de l'accueil de nouvelles populations, qui fait partie d'un projet de développement,
- favoriser les échanges entre les trois communautés de communes.

Je profite de ce dernier point pour remercier le Collectif Ville Campagne et la Caisse des Dépôts, car ils nous ont permis de nous rencontrer et de mettre en lumière nos ressemblances et nos différences. Nous avons compris que nous devons lutter contre notre peur de l'étranger et l'image négative de notre propre territoire que nous entretenons.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE L'ARGENCE

JEAN VALADIER, PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DE L'ARGENCE

Je viens du territoire de l'Aubrac, dans le nord de l'Aveyron. C'est un territoire très identitaire et je suis moi-même éleveur. Nous sommes au point d'intersection de trois départements, l'Aveyron, la Lozère et le Cantal, qui ensemble définissent un projet de parc naturel régional. Nous avons évoqué tout à l'heure l'importance des transversalités : pour notre part, nous avons décidé de passer les frontières pour définir le projet de notre territoire, bien ancré dans ses valeurs aveyronnaises et agricoles.

Dans l'Aubrac, la prise de conscience date des années 1970. Le CNRS était alors venu étudier ce territoire, qui était en train de s'effondrer, l'économie agricole étant sur le point de disparaître. Les acteurs économiques ont réalisé qu'il était nécessaire de relancer l'élevage et ils y ont travaillé, jusqu'à ce que la nécessité d'une ouverture plus large se fasse sentir dans les années 2000. Notre identité s'est donc développée autour de la démarche agricole, de la race Aubrac, d'une part, du fromage de Laguiole et de l'aligot, d'autre part.

Par ailleurs, nous avons fait le constat d'une déprise démographique profonde, avec 10 habitants au kilomètre carré. La ville la plus proche, Rodez, est à 1 heure 15 de route et nous avons dû prendre l'avion ce matin à Clermont-Ferrand. Cela démontre que les distances, même si elles constituent un enjeu, ne doivent pas mettre une limite aux déplacements.

L'enjeu principal de notre territoire est l'ouverture économique, notamment au tourisme. En effet, son identité comprend aussi des paysages aptes à attirer les touristes et un « panier de biens » : autour de l'identité agricole du territoire et de la valorisation de ses produits s'est développée une

vocation d'accueil et de restauration très importante. En effet, nous avons à proximité immédiate du territoire de l'Argence le village de Laguiole, qui joue un rôle majeur dans l'attractivité économique. Nous essayons de bénéficier de l'attractivité de ce pôle en améliorant l'accueil, qui constitue l'enjeu central du plan de développement que nous allons formaliser. Ce plan reflète la prise de conscience collective opérée dans notre petite communauté de communes, qui ne réunit que 2 000 habitants. Les perspectives de fusion vont nous amener à 10 000 habitants, mais il faudra 1 heure 45 pour traverser toute l'intercommunalité et nous n'aurons toujours que 10 habitants au kilomètre carré. Sur un territoire d'une telle dimension, fixer sur les bourgs centres les principes de l'attractivité paraît peu réaliste. Nous avons donc pris l'initiative de créer une commune nouvelle dans la communauté, avant d'intégrer la grande communauté, qui aura pour sa part une vocation de développement. Cette démarche s'inscrit dans un esprit de maintien du service pour le bourg centre.

Ce diagnostic partagé établi avec les populations nous a permis d'élaborer deux axes essentiels de développement. Tout d'abord, j'ai été très heureux d'entendre que les élus sont au service du développement économique de leurs territoires. Le lien avec l'économie doit être majeur et les partenariats de développement devront demain être publics-privés. Les territoires se sont décrochés et nous devons décrocher les principes d'une nouvelle action.

Le premier axe de réflexion que nous avons lancé porte sur la revalorisation du bâti. En effet, le pôle de Laguiole compte 900 emplois pour 1 300 habitants. Nous avons beaucoup de difficultés à loger sur notre territoire ces personnes, qui s'installent beaucoup plus loin. L'objectif de la revalorisation du bâti sera donc de permettre aux personnes occupant des emplois localement de vivre dans ce périmètre, qui dépasse largement celui de notre communauté de communes actuelle. Ce constat a été renforcé par le diagnostic mené sur le bâti : nous possédons 200 maisons vacantes sur notre petit territoire. Nous avons engagé avec la DDT, les CAUE, qui sont des instances départementales de conseil sur la valorisation des espaces, et le syndicat mixte d'émergence du parc une première réflexion sur notre territoire. La deuxième porte sur la valorisation des activités de pleine nature et d'un tourisme raisonnable. Les éleveurs continueront à faire l'identité de notre territoire, mais nous devons savoir demain accueillir des touristes et fixer le développement touristique sur nos paysages.

Je voudrais aussi vous citer une initiative remarquable menée en faveur de l'accompagnement des projets. Depuis 4 ans, trois communautés de communes se sont liées pour porter une attention particulière aux projets à destination de l'enfance et de la jeunesse et ont embauché un coordonnateur. Cela va de l'érection de crèches dans les bourgs centres jusqu'à l'animation des projets à destination des plus jeunes et des adolescents. Nous devons pouvoir attirer de nouvelles populations autour d'une politique d'accueil des enfants, qui sont l'avenir de notre territoire.

Je voudrais pour finir saluer nos agents de développement. Quand j'ai pris mes responsabilités dans la collectivité, nous n'en avions pas et nous nous gérons au quotidien. Ce sont pourtant des acteurs essentiels dans l'accompagnement des politiques des territoires.

ÉCHANGES

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Je vous remercie d'avoir été très attentifs au timing et d'avoir accepté les règles du jeu. Nous allons prendre maintenant le temps de vous entendre sur ces questions, notamment celle de l'intelligence des territoires. Ce dernier point est en effet crucial et le restera tant que nous serons dans un temps de mutations. Je vous laisse formuler vos réactions sur le fond et la forme et sur les trois communautés de communes.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Je suis technicienne dans un syndicat mixte de pays en Gironde. Je m'interroge sur l'échelle de mise en œuvre des réflexions et je souhaiterais savoir pourquoi cette action a été déclinée à l'échelle de communautés de communes. Celles-ci me paraissent assez restreintes, même si chacune est dotée d'une identité forte, et je ne comprends pas pourquoi la démarche n'a pas été menée à l'échelle du comité d'expansion.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Nous travaillons depuis 20 ans sur le développement local et nous savons qu'il existe des niveaux essentiels. Ce sont ceux où vivent les gens et ils correspondent au bloc commune-communauté de communes, mais bien évidemment, tous les échanges sont importants.

BRIGITTE BERTHELOT

Je vais mettre un peu de féminité à la tribune, que j'ai trouvée très masculine. Mairie-conseils est une mission d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, créée il y a 25 ans suite à une enquête qui a montré que les territoires ruraux et les petites communautés de communes n'avaient pas les moyens de développer une ingénierie de projet. Ce constat a été réaffirmé par notre Directeur général et nous resterons dédiés aux petites communes. Notre service de renseignements téléphoniques, qui était réservé aux communes de moins de 3 500 habitants, vient toutefois de s'ouvrir aux communes de moins de 10 000 habitants. Enfin, les intercommunalités, qui n'ont pas de seuil pour nos services de conseil aux élus, sont à 90 % petites, ce qui signifie, suite à l'application de la loi NOTRe, un minimum de 15 000 habitants. Je rappelle d'ailleurs que la totalité des services de Mairie-conseils est gratuite.

Cette mission d'intérêt général a été réaffirmée et va être renforcée, car la Caisse des Dépôts des territoires que notre Directeur général veut promouvoir doit s'appuyer sur eux. Nous le ferons avec l'aide du Collectif Ville Campagne et avec les associations d'élus et nous continuerons à déployer des moyens, car plus que jamais, ces territoires ont besoin d'accompagnement. C'est pourquoi nous avons choisi cette échelle pour notre démarche : nous n'avons pas refusé de la voir et nous travaillons parallèlement avec l'AdCF sur les communautés de communes XXL. Nous avons d'ailleurs sorti une étude sur ces communautés réunissant 60 à 100 communes, qui se développent notamment dans l'Ouest. Bien entendu, nous observons ces évolutions, mais nous concentrerons notre aide et notre accompagnement sur les territoires où existe de l'enthousiasme, de la réflexion, du volontariat, de l'invention et de l'innovation. Je salue d'ailleurs la grande qualité des témoignages présentés ce matin. Mairie-conseils continuera plus que jamais à travailler avec ces acteurs, sur des territoires qui ont besoin de nous et à qui, je l'espère, nous apportons quelque chose.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Je vous remercie pour la précision de cette réponse et les convictions portées par ce propos. Je pense tout de même qu'il ne s'agit pas d'une question anodine. Il existe un véritable enjeu sur la capacité des territoires de proximité à continuer à vivre et à se donner des conditions d'autonomie. Autonomie ne veut évidemment pas dire isolement, tant s'en faut, mais ce principe reste essentiel pour des collectivités, si petites soient-elles, car leur intégrité politique est remise en cause. Nous devons donc travailler à toutes les échelles, mais le bloc commune-communauté de communes est primordial. En 2006, nous avons mené une étude sur les pays s'étant lancés dans une politique d'accueil et d'attractivité. 40 territoires nationaux nous avaient fait remonter qu'il était pertinent d'avoir des axes stratégiques, mais qu'il était aussi utile d'avoir des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre. Ce niveau est donc extrêmement important.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Ma remarque ne visait pas à remettre en cause ce type de schéma d'accompagnement, elle portait plutôt sur la mise en œuvre opérationnelle des projets : avec un effet de seuil de 2 000 ou de 15 000 habitants, le champ d'intervention des communautés va être plus restreint.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Hubert Calmette, le directeur d'Aveyron Expansion, est sans doute en mesure de vous répondre, de même que Fabienne Castagnos, qui élabore ces politiques d'accueil au sein d'Aveyron Expansion. Nous estimons en tout cas qu'à chaque action correspond une échelle pertinente. Vincent Pacini nous a rappelé que nous avons tort de penser en termes de périmètre alors que nous devons d'abord penser à l'action et à la stratégie. Seule la stratégie permettra de déterminer si le périmètre et l'échelle choisis sont pertinents.

HUBERT CALMETTE, DIRECTEUR D'AVEYRON EXPANSION

Jean-Yves Pineau rappelait qu'il faut raisonner sur le territoire pertinent et pour cela, il faut se demander lequel opère réellement l'accueil. L'Aveyron est un territoire grand comme la Corse. Il est évident qu'il n'est pas nécessaire, pour déterminer une stratégie globale d'accueil, de se soucier du lieu exact où les nouvelles populations aveyronnaises vont s'installer. En revanche, c'est la commune ou la communauté de communes qui accueillent véritablement. Bien évidemment, cela n'empêche pas l'imbrication entre les niveaux territorial et départemental. C'est d'ailleurs ce que nous essayons de faire à travers cette opération et d'autres outils.

À titre d'exemple, lorsque nous réalisons un guide d'accueil pour présenter l'Aveyron aux nouveaux arrivants, nous consacrons une partie générale au département et nous prévoyons une partie personnalisable à l'initiative des territoires qui s'y intéressent, et ils sont nombreux. Il n'y a pas d'antinomie entre ces deux approches et le niveau pertinent, à mon sens, est celui qui voit concrètement l'atterrissage de la population.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Cette question constitue un vrai sujet de réflexion. Nous pouvons parler des actions très concrètes de prospection menées par Hubert Calmette au Salon des entrepreneurs : il peut présenter une offre globale, mais aussi des éléments plus circonstanciés.

HUBERT CALMETTE, DIRECTEUR D'AVEYRON EXPANSION

Vous pouvez vous rendre sur Parcours France et sur le Salon de l'Express « Quitter Paris », vous verrez que nous y allons en groupe, en portant l'étendard aveyronnais et ceux des territoires, car les candidats à la migration, et notamment les actifs que nous visons, attendent très concrètement de voir où ils peuvent aller.

Par ailleurs, l'offre territoriale consiste aussi à proposer des offres d'emplois, ce qui participe d'une politique d'accueil pragmatique, sortant du simple affichage. Ces offres permettent un atterrissage concret et une prise en charge sur trois années. Il faut pour cela suivre trois étapes : aller au-devant de la population, accueillir et pérenniser l'installation.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

C'était donc une excellente remarque.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Je viens de la communauté de communes du Briançonnais, dans les Hautes-Alpes. Je voudrais revenir sur la notion d'accompagnement et savoir si pour lancer des démarches comme celle-ci, il est souhaitable de se faire accompagner par des cabinets privés.

BRIGITTE BERTHELOT

Nous ne sommes pas nous-mêmes un cabinet de consultants. Beaucoup font très bien leur travail et certaines petites communautés de communes choisissent de se faire accompagner sur un PLEI. Elles sont venues voir Mairie-conseils et ont décidé ensuite de prendre les services d'un cabinet. Tous les choix sont possibles et la décision de se faire accompagner, par le secteur privé comme par le secteur public, est purement politique et appartient aux collectivités.

VINCENT PACINI, CNAM

Il faut d'abord se poser trois questions. Tout d'abord, c'est l'identité des territoires qui est centrale. Or elle est en train de changer, car les territoires ruraux sont de plus en plus définis en fonction des liens qu'ils entretiennent avec l'extérieur et non en fonction de ce qu'ils sont. Pour cette raison, les élus ne sont pas forcément les mieux placés pour réfléchir à ces processus et ils doivent prendre du recul par rapport à ce qu'ils connaissent. Ils auront donc besoin d'expertise extérieure, mais en restant prudents. En effet, il faut distinguer deux types d'expertise. Celle qui fabrique des diagnostics et des études porte sur le contenu. Vous devez toutefois savoir que nous disposons d'un outil exceptionnel, l'INSEE, et que beaucoup de données sont publiées. Il est donc pertinent de commencer par se les approprier. Ensuite, une autre expertise porte sur les processus, c'est-à-dire la capacité à transformer le regard et à passer du récit à l'action. Avant d'embaucher un cabinet, il faut savoir ce dont vous avez besoin, où vous voulez aller et quel montant vous voulez investir. Après cette étape, vous en trouverez sans doute un qui vous convienne, car la France contient beaucoup d'expertise.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Arnaud Viala a parlé de l'accompagnement sous forme de maïeutique qui caractérise notre démarche. En effet, nous n'apportons pas de solutions, mais nous apportons des outils pour que vos habitants et vos acteurs professionnels élaboriez ensemble votre stratégie. Cela consiste à mobiliser l'expertise qui se trouve chez vous, chez les socio-professionnels et les gens qui vivent le territoire. Cette expertise-là est rare, essentielle et extraordinaire et c'est celle que les territoires ruraux doivent capter. Ils ont besoin d'énergie et d'intelligence, car nous entrons dans le monde de la connaissance. Par ailleurs, il existe un vrai débat en France sur le moment où doivent intervenir les experts et notamment l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Tout se joue dans cette phase et pour autant, les territoires ruraux n'ont pas les moyens financiers d'intervenir. C'est pourtant crucial : seule une bonne commande garantit un bon produit.

VINCENT PACINI, CNAM

C'est pourquoi Mairie-conseils est un acteur-clef, qui vous aide à élaborer le cahier des charges.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Je suis consultant à mon compte et j'apprécie donc que les discussions me permettent de comprendre l'état d'esprit des intervenants, car nous formons ensemble un écosystème. Le territoire, à ce titre, ne doit d'ailleurs pas se résumer aux collectivités, puisqu'il désigne un ensemble d'acteurs pouvant interagir et trouver les bonnes synergies. Je suis aussi élu local à Paris. Nos problématiques ne sont pas tout à fait les mêmes que celles des espaces ruraux, même si nous sommes aussi confrontés à la disparition des cabinets de médecin dans le XVIII^e arrondissement. La densité de population n'est pas toujours une garantie de maintien des services publics.

Pour revenir sur la question des cabinets privés, les collectivités doivent aussi travailler sur l'assistance à maîtrise de projet, pour déterminer quels montants elles souhaitent investir dans les marchés publics. Pour ma part, je trouve que ces derniers manifestent très peu de souci d'innovation et qu'ils ciblent essentiellement les outils à mettre en place (PLU, SCOT), mais pas les processus intelligents et enrichissants pour tous. Bien sûr, nous sommes tous attirés par les résultats visibles et les collectivités ont toujours eu tendance à investir davantage dans du bâti que dans de l'ingénierie. Je les invite donc à réfléchir davantage aux process permettant la rédaction d'un bon PLU, dans le cadre de leur mission d'aménagement, à moins s'appuyer sur l'outil en lui-même et davantage sur l'animation. Actuellement, personne n'est prêt à payer pour l'animation, car elle n'est pas visible. Pourtant, les cabinets peuvent faire surgir les richesses cachées, qui ne sont pas spontanément perceptibles sur un territoire : l'identité, la valeur d'un projet de territoire, les lieux de dialogue et les lieux de concertation. Malheureusement, j'ai rarement vu un cahier des charges mettre tous ces éléments en avant. Toutefois, les pratiques évoluent et les contraintes budgétaires que nous subissons tous aujourd'hui vont peut-être nous faire revenir sur ces richesses. Il est certain que les marchés publics sont complexes, notamment pour les petits bureaux d'études, mais il faut réellement intégrer l'innovation sociale dans vos cahiers des charges.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Ne seriez-vous pas passé par l'École des territoires ?

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Tout à fait. Nous voulions à l'époque, pour faire du conseil, nous appuyer sur la réalité des territoires, car c'est en les observant et en les analysant que nous pouvions apprendre. L'enjeu final est ensuite de cibler et d'articuler ces besoins.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Nous avons terminé, sous forme de provocation, une université d'accueil en disant : « La boîte à outils est pleine, la boîte à idées est vide. »

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Cela signifierait donc que si les communautés de communes ne mettent pas les bonnes questions dans le cahier des charges, les cabinets ne sont pas en mesure de remplir leur fonction de conseil et ils ne signalent pas aux élus qu'ils se sont trompés. Cela explique peut-être que les rapports d'étude reprennent souvent des passages copiés dans d'autres textes adressés à d'autres clients. Un cabinet ayant la prétention de faire du conseil devrait tout de même signaler à l'élu l'aspect qu'il n'a pas vu et remplir sa mission d'aide.

Par ailleurs, si nous nous inscrivons tous dans une démarche volontaire pour faire évoluer nos territoires, nous subissons aussi des paramètres qui nous viennent d'en haut et que nous ne maîtrisons pas. Ainsi, il peut arriver que l'Éducation nationale décide de fermer 200 classes ou que le

transport scolaire, jusqu'à alors gratuit, subisse une augmentation d'environ 1 000 %, car le département s'est désengagé du financement. Il est dans ce cas difficile de continuer à se battre pour l'attractivité de nos territoires.

Les gens qui viennent s'installer chez nous le font pour deux raisons. La première est volontaire et qualitative : les nouveaux arrivants veulent vivre dans de meilleures conditions qu'en milieu urbain. La deuxième est liée au prix du foncier, ce qui est particulièrement crucial en région Île-de-France : des familles viennent s'installer à la campagne, car le foncier y est moins cher qu'en zone urbaine. Toutefois, cette dernière décision relève d'un calcul. Si les frais annexes viennent à exploser, la politique que nous menons pour attirer des personnes de qualité sera réduite à néant. La fermeture des services a un coût et ce sont des données que nous, élus, ne maîtrisons pas.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Vous évoquez de vrais sujets, mais il faut aussi s'emparer des derniers points pour élaborer sa stratégie. Il n'est peut-être pas pertinent de bâtir son attractivité sur des avantages comparatifs qui ne résisteront pas à l'explosion des problèmes d'énergie et de transport ni à la question du foncier, qui n'est de toute façon jamais stable. D'autres éléments doivent être pris en compte, car les avantages comparatifs sont extrêmement fragiles.

Enfin, nous avons bien entendu votre remarque sur les cabinets de conseil, qui était juste. Toutefois, je suis souvent amené à rencontrer élus et cabinets et je peux vous assurer que les cabinets qui ont accepté un marché de conseil doivent exécuter la commande.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Avons-nous des retours sur des dispositifs ayant été mis en place et ayant rencontré des succès ? Le Collectif Ville Campagne existe déjà depuis un moment : des actions accomplies à temps ont-elles permis de répondre à la demande ? Nous étions entrés dans un dispositif Ville Campagne, réunissant des communautés de communes de la montagne ardéchoise et une ville de la banlieue de Lyon, pour favoriser les échanges. Il semble que cela n'ait pas eu un succès évident.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Vous faites allusion à une action qui explorait les relations entre ville et campagne et qui avait conduit cinq ou six structures à prétendre à avoir de l'argent européen pour travailler sur ces questions. La DRAF pilotait à l'époque cette expérimentation. Une évaluation avait été menée et avait conduit à des résultats très disparates. Dans la montagne ardéchoise, j'avais eu l'occasion d'échanger avec les élus et la conclusion n'était pas très positive.

Pour le reste, nous devons sortir de l'attitude consistant à se reposer sur les dispositifs existants et à vérifier qu'ils portent leurs fruits. Cette démarche vise à vous faire trouver votre propre stratégie, qui ne sera pas tirée d'un catalogue de dispositifs.

UN PARTICIPANT DE LA SALLE

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Nous avons sur notre site plus de 800 fiches Action Initiative, portant sur des opérations qui ont toutes donné des résultats. Certaines personnes présentes aujourd'hui pourront témoigner cet après-

midi : je pense notamment à Stéphane GRASSER, qui s'occupe aujourd'hui d'une SCIC d'urbanisme et sera le témoin de l'atelier n°1. Il a participé à l'élaboration de la première politique d'accueil de France et d'Europe, dans la région Limousin. Il existe bien sûr des dispositifs d'évaluation, mais, je le répète, notre objectif est de vous aider à construire vos stratégies avec vos administrés. Les résultats sont plutôt satisfaisants et nous voyons même des cas extraordinaires. Les retours sont maintenant effectués sur 15 ou 20 ans et ils prouvent que ce système fonctionne. Vous pouvez d'ailleurs contacter les élus pour vous nourrir de leurs expériences. Partout où les territoires se sont mobilisés et ont créé des outils, ils en ont tiré des conséquences positives.

STÉPHANE GRASSER

Il est difficile d'apporter des réponses sur la question stricte de l'accueil. En Limousin, nous avons porté pendant 10 ans une politique de ce type. De fait, la région était déjà attractive avant que nous lancions cette initiative et elle a continué à l'être. Il est donc très compliqué de déterminer à quelle hauteur notre politique y a contribué. En revanche, nous avons observé, dans certains territoires sur lesquels nous avons travaillé, qu'en les obligeant à se projeter, nous provoquons un mouvement positif à de nombreux égards. Au-delà de l'aspect démographique, ces territoires retrouvaient une capacité à construire du bien-vivre. Cette évolution s'appréhende aussi bien à travers la parole des habitants du territoire, dans leurs échanges avec les élus et les agents de développement, qu'à travers celle des nouveaux arrivants potentiels. Il ne s'agit pas tant de savoir si elle découle de la démarche proactive d'accueil et d'installation que de se rendre compte que c'est la mise en mouvement qui importe, sur des territoires qui se pensaient comme inintéressants et voués au déclin.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

C'est ce que Vincent Pacini évoquait en opposant processus et procédure.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Je remercie tous les participants pour leurs témoignages. Je travaille en région pour la Caisse des Dépôts et je voudrais revenir sur le lien établi entre différentes intercommunalités. J'aimerais savoir s'il avait créé une impulsion et si, dans l'Aveyron, une étude du lien intercommunautaire est envisagée, pour faire évoluer le maillage dans la zone.

JEAN VALADIER, PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DE L'ARGENCE

Je répondrai d'abord au sujet de la valeur ajoutée, qui réside effectivement dans le partage commun au sein des communes de la communauté de communes. Les démarches de territoire sont souvent négatives, alors que celle que nous avons menée change la vision partagée du territoire par les acteurs. La grande vertu de cette méthode est qu'elle permet un véritable partage entre élus, sociologues et représentants de l'économie des territoires.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Vous décrivez ce qui s'est passé à l'intérieur de votre communauté de communes, mais qu'en a-t-il été à l'extérieur, vis-à-vis des autres communautés de communes ? Je ne vois d'ailleurs pas pourquoi il n'y aurait pas d'interactions entre une grosse agglomération et la zone rurale sans que cette dernière n'apporte quelque chose.

JEAN VALADIER, PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DE L'ARGENCE

Cela ne se vérifie pas dans notre cas, car nous sommes une petite intercommunalité, très éloignée de la ville. En revanche, cette expérience devra nécessairement être enrichie dans le cadre d'un bassin de vie. Chez nous, il s'agira probablement de l'espace du Parc naturel régional, qui englobera une grande partie des départements de l'Aveyron et de la Lozère. C'est une identité commune que nous allons construire.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Puisque les évolutions territoriales ont été évoquées, je voudrais signaler qu'il est possible de penser les projets de territoire autrement. Plutôt que de commander une étude auprès d'un bureau d'études, il est préférable d'aller chercher l'expertise en s'appuyant sur les initiatives qui ont été citées aujourd'hui, en s'interrogeant sur le devenir de la compétence économique et en déterminant à quelle échelle il est souhaitable de travailler, pour poser les axes stratégiques avec tous les partenaires. Cela devrait continuer à donner une dynamique à la démarche présentée aujourd'hui.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Il ne faudrait pas non plus oublier l'intérêt de travailler en pays et en bassins de vie. Ce niveau a été réclamé pendant 20 ou 30 ans par les acteurs du développement local historiques, avant les lois de décentralisation. Le PNR est un lieu extraordinaire pour tisser des liens entre communautés de communes et il pourra à terme tisser des liens avec la ville. Michel Raffi nous a parlé des relations de Decazeville avec Toulouse. Il s'agit bien de la connectique évoquée par Vincent Pacini.

HUBERT CALMETTE, PRESIDENT D'AVEYRON EXPANSION

Aveyron Expansion a entrepris de mettre en place des relations très étroites avec les territoires, qui commencent par un diagnostic partagé entre le département et les territoires concernés. Cette première étape permet de préparer les démarches futures. Elle ne consiste pas seulement à dresser la liste classique Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces et peut aller jusqu'au portrait identitaire du territoire. Cette identité n'est pas ouverte et n'est pas non plus une identité de repli, elle permet de montrer en quoi un territoire est distinctif. Ces portraits permettent de se projeter avec d'autres et constituent le socle sur lequel peut se constituer une nouvelle politique territoriale. C'est une autre dimension de l'utilité de cette démarche.

J'apporterai simplement une correction sur la notion d'identité : celle-ci doit bien sûr être ouverte, mais elle doit aussi refléter la réalité de ce qu'est un territoire rural. C'est ainsi qu'il sera possible d'élaborer un marketing de l'offre, avant d'avoir un marketing de la demande. Le territoire doit susciter l'intérêt et pas se plier aux demandes, sans quoi il rejoindrait les standards de développement économique et le modèle des métropoles. Ce n'est évidemment pas une identité de repli, mais une manière d'intéresser les gens grâce à la différence. Par ailleurs, en étant très clairs dès le début sur l'identité de votre territoire, vous limitez les risques de défection des nouvelles populations sur le long cours, car le néo-Aveyronnais, en l'occurrence, aura choisi le territoire en connaissance de cause.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

C'est un point très important, qui renvoie à ce que nous appelons la culture de l'accueil. Si les populations sont rétives à cette démarche, il sera impossible de se mettre en mouvement. Ce travail constitue donc un socle et fait d'ailleurs l'objet d'un des ateliers de cet après-midi.

UNE PARTICIPANTE DE LA SALLE

Je suis maire d'un village de Côte-d'Or comptant 70 habitants. Je crois beaucoup à la porosité public-privé, surtout pour les communes qui n'ont pas de ressources. Suite à une vague de suicides, nous avons décidé de créer un projet *ex nihilo* et de devenir le deuxième village classé Jardin remarquable de France, l'autre étant Chédigny, en Indre-et-Loire. La fête de la rose organisée à Chédigny attire plus de 15 000 visiteurs, à 2 € l'entrée, ce qui pourrait financer des projets. Nous avons commencé il y a un an, en plantant 400 rosiers sur les murs des maisons, ce qui n'était pas simple : nous avons dû obtenir l'accord des habitants et donc organiser des réunions et créer une association. Aujourd'hui, celle-ci compte 50 adhérents.

Nous nous sommes rendu compte que nous pouvions créer des ressources à partir de rien. Pour devenir remarquable, il faut sortir de l'ordinaire. Nous nous obligeons donc à ne retenir que des idées extraordinaires. Nous réalisons ainsi un arboretum avec des bouleaux de l'Himalaya, un dôme de roses et une fontaine céleste qui recueille l'eau de pluie, car notre village est très sec. Pour cela, nous avons répertorié toutes les citernes et en avons créé de nouvelles, pour en faire une œuvre artistique. Nous en sommes à la phase d'élaboration du projet avec notre architecte. Cela nécessite un peu d'argent : je me suis donc contrainte à trouver des subsides auprès de divers acteurs privés (ERDF, assureurs, banquiers) favorables à la résilience. La communauté de communes nous avait donné 350 € la première année et elle est beaucoup plus enthousiaste maintenant. Une dynamique positive se met en place, mais il est fondamental d'avoir l'accord des habitants. Ces derniers sont ravis d'être passés à la télévision. Surtout, le point positif est qu'il n'est plus possible de s'arrêter après avoir commencé.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Vous avez souligné un élément fondamental : ce sont nos regards qui créent la ressource. La richesse humaine est de plus en plus poursuivie pour elle-même et la socialisation des territoires est un enjeu de plus en plus fort. Cela est très présent dans l'action que vous avez lancée, qui me fait penser à ce proverbe ukrainien : « *Nous sommes d'abord riches de ce que nous avons avant d'être pauvres de ce que nous n'avons pas.* »

RESTITUTION DES ATELIERS

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Chaque rapporteur dispose de deux minutes pour rendre compte du contenu de son atelier.

ATELIER 1 – LA REVITALISATION DES CENTRES BOURGS : PAR QUELS CHANTIERS COMMENCER ?

Une participante

Nous avons commencé par remarquer la déqualification du centre bourg et nous nous sommes demandé si elle se traduisait nécessairement par un déclin démographique. Ce n'est pas toujours le cas, mais le centre bourg est souvent vide, ce qui entraîne une disparition des commerces et une multiplication des logements vacants. Nous nous sommes donc demandé comment mobiliser le parc vacant et comment faire évoluer le centre bourg en prenant en compte les nouveaux modes de vie et de consommation.

Nous avons jugé ensuite que l'essentiel ne résidait pas dans les écueils à éviter, que nous connaissons tous, mais qu'il faut surtout arrêter de croire que nous pouvons toujours trouver un porteur de projet pour réaliser des travaux. La meilleure solution est de créer des partenariats public-privé, ce qui nécessite toutefois une volonté politique et un fort investissement. Ce point est ressorti nettement : sans volonté politique, rien ne fonctionne, qu'il s'agisse de coopération communale ou intercommunautaire. De même, il ne faut pas attendre que les évolutions se lancent d'elles-mêmes, comme peuvent le faire certains chargés de développement, car notre rôle est d'inciter les élus, qui doivent pour leur part prendre l'initiative et chercher des solutions. Nous sommes des techniciens, mais en tant qu'élus, ils disposent d'autres réseaux.

Par ailleurs, il est illusoire de croire que les équipements vont faire venir une nouvelle population. De même, il vaut mieux être vigilant vis-à-vis des documents de planification, parfois mal réalisés et mal pensés. Curieusement, la sempiternelle logique sectorielle habitat/activité/divertissement est toujours suivie en 2015 et réapparaît dans les appels à projets. Nous devons chercher à décroiser et nous rappeler que les documents de planification servent à articuler les questions les unes aux autres.

Pour réussir un projet, il faut :

- identifier correctement son projet et ses différents leviers,
- faire preuve d'innovation et d'audace, sans rester dans une posture passive,
- suivre une volonté politique de changement,
- faire preuve de co-construction avec la population, alors que certains élus ont peur de cette richesse,
- favoriser l'animation,
- penser à de nouvelles formes de services à développer,
- respecter ses habitants.

Nous avons pensé qu'il était important de communiquer sur les actions lancées, car le temps de l'étude est long et les habitants ont du mal à saisir ce qui se passe. Des actions dites d'acupuncture urbaine peuvent aider la population à constater que les projets avancent. De même, il faut être stratège sur le long terme et se rappeler qu'un projet de territoire se réalise sur 10, 15 ou 20 ans. Il faut donc sortir du cadre de la mandature.

La question des commerces est récurrente. Comment faire pour les retenir ? Pour trouver des commerçants ? Le commerce traditionnel est-il suffisant ? Je n'ai pas la réponse à ces questions, mais il faut les prendre en compte. De même, il faut se demander comment créer de nouveaux réseaux.

Enfin, nous proposons de valoriser le rôle des APF, de prendre conseil auprès d'eux et de travailler plus en amont avec eux, sans attendre la phase de finalisation du projet. Le poids des normes est aussi très important et elles constituent une contrainte lourde pour les élus. Surtout, le plus important est l'usage fait d'une ville, dont les élus n'ont pas forcément la même perception que les habitants qui la pratiquent tous les jours.

ATELIER 2 – L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ : COMMENT LA DÉVELOPPER ?

Une participante

Nous avons commencé par nous demander quels étaient les enjeux repérés. Comme nous l'avons vu ce matin, un territoire n'est pas fermé : c'est une plateforme de flux, aussi bien d'habitants que d'informations ou de revenus. L'enjeu est de connecter le territoire à ses ressources, ce qui impose de les identifier dans un premier temps. Le deuxième enjeu consiste à transformer ensuite ce captage en valeur ajoutée. C'est le cœur des politiques d'accueil et d'attractivité.

À l'inverse, le stock est ce qui ne bouge pas. Connecter le stock à un flux crée de la valeur ajoutée. Cela signifie que nous devons changer notre façon de percevoir nos territoires et que nous devons renoncer aux visions immobiles : plutôt que de raisonner en périmètres, il faut intégrer les notions de revenus présentiel et résidentiel, et plutôt que de penser en termes de structure et d'organisation, il faut envisager des projets qui bougent. Penser en stock n'a plus de sens, dans la mesure où le fonctionnement socio-économique a changé. Pour réaliser un diagnostic de flux, il faut se reporter aux travaux d'Olivier Portier.

Nous nous sommes intéressés ensuite aux facteurs de réussite. Le premier point clef est de fonctionner, dans la réalisation d'un projet, avec une approche collective et des acteurs différents. C'est la trop grande proximité qui met en danger les stratégies et il faut veiller à mélanger des acteurs aux points de vue différents, disposés à échanger et à changer d'avis. Le but est de créer des éléments de langage partagés.

Les autres facteurs de réussite résident dans l'identification d'un maître d'ouvrage, à qui passer la commande, d'un maître d'œuvre, qui la réalisera, et d'un maître d'usage, qui sera le bénéficiaire de l'opération.

Les participants ont évoqué plusieurs projets réussis. Tout d'abord, une enquête a été menée à Roanne pour déterminer comment les habitants se percevaient eux-mêmes. Les anciens habitants ont porté un jugement très négatif sur leur ville, alors que les nouveaux avaient une évaluation beaucoup plus positive. Le regard porté sur une ville peut donc être très variable.

Un participant a mentionné une initiative portée par des acteurs locaux qui ont participé à la création d'un nouvel office de tourisme, alors que cela ne s'était jamais fait auparavant. Ce cas montre que des acteurs peuvent s'associer de façon inattendue pour monter un projet.

À Bergerac, un écosystème a été créé autour du Monbazillac, associant des métiers d'art.

Un participant a aussi cité l'exemple du reblochon laitier, qui a pris de la valeur en descendant de la montagne.

À Valrhona, les visiteurs se contentent d'acheter du chocolat et ne s'arrêtent pas. C'est l'inverse de la logique de création d'un panier de biens autour du chocolat. Des services pourraient pourtant être rattachés à cette source d'attractivité. C'est aussi le cas de la grotte Chauvet, qui est assez isolée.

Pour ce qui est du fonctionnement, l'exemple du Val d'Argent en Alsace a été donné. Ce territoire est la patrie du patchwork et un festival attire 30 000 visiteurs. Cependant, l'association qui organisait cet événement a pris trop de pouvoir par rapport à la ville et un rééquilibrage a dû être effectué.

Nous avons ensuite évoqué les labels créés par des pays ou des départements pour encapsuler des valeurs portées à l'extérieur, sur le modèle de *Made in Aveyron*.

Nous avons terminé avec les questions soulevées par les participants. Tout d'abord, la méthodologie : comment est-il possible de créer une initiative de ce genre ? L'IMPL est une formation-action itérative, permettant d'apprendre tout en faisant et portant sur ces thématiques. Une autre question a porté sur le pilotage réussi et donc sur la mixité des acteurs : comme nous l'avons dit, il faut privilégier une approche collective et non consanguine. Nous avons pris l'exemple de la biovallée de la Drôme : il s'agissait d'une belle idée au départ, qui avait bénéficié d'un financement intéressant, mais le manque d'implication collective a fini par briser son élan.

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Ce projet n'est pas terminé. 10 millions d'euros ont été distribués dans le cadre de bio-vallée Rhône-Alpes. Ce financement s'est achevé en 2011, mais en 2014, des acteurs socio-professionnels ont voulu se ré-emparer de ce projet, qui avait été lancé par la société civile et quelques élus, pour continuer dans la voie de la transition écologique.

Une participante

Nous avons terminé notre atelier par un point sur la différence entre les élus chefs d'entreprise et ceux qui ne le sont pas. Nous avons relevé que certains étaient soumis à une culture du résultat. Enfin, une question a porté sur le mode de pilotage et sur la durée de ces projets. Il faut en effet que ces initiatives durent dans le temps pour qu'elles soient viables.

En conclusion, il faut faire beaucoup à plusieurs, plutôt que de rester seul, et toujours avoir de l'audace.

ATELIER 3 - VITALINE SOCIALE, CULTURE DE L'ACCUEIL : COMMENT LES FAIRE ÉVOLUER ?

Un participant

Nous avons commencé par identifier les motifs justifiant la mise en place d'une stratégie d'accueil et ses différents enjeux. Nous avons ainsi souhaité :

- maintenir la jeunesse,
- rééquilibrer la pyramide des âges,
- lutter contre l'attraction des métropoles environnantes,
- surmonter les pertes d'emploi d'une population, suite à une restructuration industrielle.

Dans une deuxième phase, il est nécessaire de passer de l'accueil des nouveaux arrivants à leur insertion. C'est un travail de longue haleine, qui ne donne pas des résultats immédiats. Nous avons distingué 3 étapes : attirer les nouveaux habitants, les accueillir puis les fidéliser. Il faut d'ailleurs noter que les attentes des porteurs de projets ne résident pas que dans leur projet professionnel, mais également dans leur projet de vie. Il faut donc apporter des réponses autres que strictement économiques.

Enfin, l'impression liée à la mise en œuvre d'une politique d'accueil permet de recenser les lacunes du territoire, qui ne sont pas toujours visibles, et parfois de faire taire des impressions négatives.

Les freins et les écueils résident d'abord dans la gestion de la stratification entre ruraux et néo-ruraux, qui sans cela ne se mélangent pas. Nous nous sommes aussi demandé comment financer ce type d'opération et comment communiquer pour attirer de nouvelles populations. En effet, après avoir défini une stratégie, il faut la faire connaître pour que les gens se déplacent.

Les facteurs clefs de réussite sont :

- le maintien et le développement des grands équipements existants, notamment les liaisons ferroviaires et les équipements de service public ;
- la création de formations post-baccalauréat ;
- l'existence de très haut débit et fibre optique.

Quant à la démarche elle-même, le facteur essentiel est la sensibilisation de la population dans son ensemble, qui doit adhérer au projet, et l'implication des élus. La création d'un poste dédié de chargé de mission peut être un atout, mais elle renvoie à la problématique du financement. Il arrive tout de même que des régions financent ces postes pendant un certain temps. L'implication des élus est particulièrement cruciale, car leur connaissance du territoire, leur réseau local, leur réactivité et leur proximité comptent beaucoup.

Plusieurs projets ont été évoqués. Une plateforme Internet de mise en relation des territoires avec des candidats à l'installation, qualifiée de « Meetic des territoires », devrait bientôt être créée. Ailleurs, des guichets d'accueil ont été mis en place, avec un fonctionnement en binôme avec des élus. D'autres initiatives ont été rapportées, telles que :

- l'organisation de journées d'accueil, de forums et de visites,
- la réalisation d'un accueil décentralisé sur des structures fréquentées par les nouveaux arrivants (EDF, mairies, MJC), ce qui implique de former les personnes chargées de les tenir,
- la création d'un club des entrepreneurs, association mêlant des entreprises et des commerçants déjà installés et de nouveaux arrivants.

Certaines questions sont restées sans réponse : quelle est l'échelle idéale ? La petite commune appartenant à une communauté de communes peu intéressée peut-elle se lancer dans une politique d'accueil ? Quelle est la pertinence de ces actions d'accueil ? Comment motiver les élus ? Quelle est la méthodologie à mettre en place ? Quels sont les éléments déterminants de la stratégie ? Comment pérenniser les installations ? Enfin, quel lien y a-t-il entre le marketing territorial, les offices de tourisme et la politique d'accueil ? Quelle stratégie de communication mettre en place, pour faire savoir au monde que votre territoire est le meilleur ?

JEAN-YVES PINEAU, COLLECTIF VILLE CAMPAGNE

Je ne me risquerai pas à me lancer dans la synthèse de cette journée, car elle est beaucoup trop riche. Toutefois, 4 aspects m'ont paru structurants.

Tout d'abord, nous partageons le constat que notre monde a bougé et l'enjeu est donc de savoir où il va aboutir demain. Vous semblez très préoccupés par cette question et vous êtes bien évidemment acteurs de cette évolution.

Le deuxième point est que les territoires ruraux, non contents de vouloir rester en vie, représentent une promesse, pour l'avenir de chacun et même celui des métropoles. Nous ne pouvons concevoir un monde privé de ses territoires ruraux.

Le troisième point est que nous sommes contraints, au regard de ce changement, de mettre en place des stratégies d'accompagnement, au niveau des populations, des acteurs et des élus. Nous avons besoin de changer les pratiques et de chausser de nouvelles lunettes pour nous mettre en route vers le changement.

Enfin, nous avons entendu qu'il y avait ici des partenaires, des ressources et de très belles expériences, bâties sur la volonté. Le principal moteur est le goût des autres, l'envie d'un collectif et d'une durabilité des actions. La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de l'inscrire dans une stratégie.

Je remercie donc tous les participants et nos hôtes.
