



DES LEVIERS POUR INNOVER DANS TOUS LES TERRITOIRES

Les territoires situés hors des espaces urbains denses ont les capacités d'innover, même si en théorie ils ne disposent pas de l'ensemble des facteurs nécessaires. L'innovation y représente un enjeu fort tant dans une perspective de réduction des inégalités territoriales que du point de vue de l'invention de nouvelles réponses spécifiques pour ces espaces stratégiques pour le pays dans son ensemble. C'est pourquoi le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) souhaite faire mieux connaître les leviers d'innovation appropriés à ces territoires ainsi que les expériences que certains d'entre eux ont déjà conduites en la matière. Comme le démontre une étude¹ commandée par le CGET en 2014, des solutions existent. Aux acteurs locaux de s'en emparer.

DIX LEVIERS D'INNOVATION POUR LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITÉ

90% des intercommunalités peuvent être considérées comme des « territoires de faible densité » du point de vue de l'innovation (voir carte p.2). Ces espaces ont, en théorie, une faible capacité à innover car peu ils sont dotés en « facteurs classiques de l'innovation² » tels que définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ils ne disposent ainsi que de 20 % des emplois français en conception et en recherche.

De fait, les politiques publiques en matière d'innovation se détournent en général de ces territoires, de surcroît pénalisés par les modalités d'application de ces politiques. Elles recourent souvent aux appels à projets, facteur discriminant pour ces territoires qui n'ont pas la capacité à mobiliser des moyens en ingénierie adéquats. Pour autant, ces territoires peuvent constituer des « laboratoires » d'innovation pour la France.

Septembre 2015

#5

¹ L'étude a été conduite par le cabinet CMI, associé à Claire Planchat (ingénieur conseil en concertation et aménagement du territoire - cabinet Vous êtes d'ici) et Magali Talandier, chercheuse au laboratoire Pacte/université Joseph Fourier de Grenoble.

² Concentration de talents et d'individus de la classe créative, présence de recherche et développement, réseaux de transport et de communication, taille et caractéristiques du marché de la demande, présence d'un réseau de compétences et de partenaires potentiels, accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique.

Dix leviers favorisant l'innovation dans ces territoires ont ainsi été identifiés. De natures différentes, leur mise en œuvre est variable d'un territoire à l'autre. S'ils ne constituent pas « la recette » à appliquer à tous ces territoires, ils ont cependant été systématiquement cités par l'ensemble des acteurs interrogés comme des facteurs déterminants pour le succès de leur stratégie d'innovation.

LES LEVIERS SONT DES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE, DE SON ÉCOSYSTÈME OU DE SA STRATÉGIE. ILS FAVORISENT L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT D'INNOVATIONS.

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

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

L'une des premières barrières à l'innovation dans les territoires de faible densité tient à l'identification et à l'expression des idées latentes parmi les habitants, les acteurs économiques, associatifs ou publics, et à la mise en relation des bonnes personnes au bon moment pour permettre la naissance et le développement des projets.

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

Les territoires de faible densité qui réussissent à engager une dynamique d'innovation véritablement soutenue et durable sont ceux qui ont défini un projet de territoire porteur. Ce projet s'appuie sur le développement d'innovations en réponse aux enjeux déterminés localement.

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

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

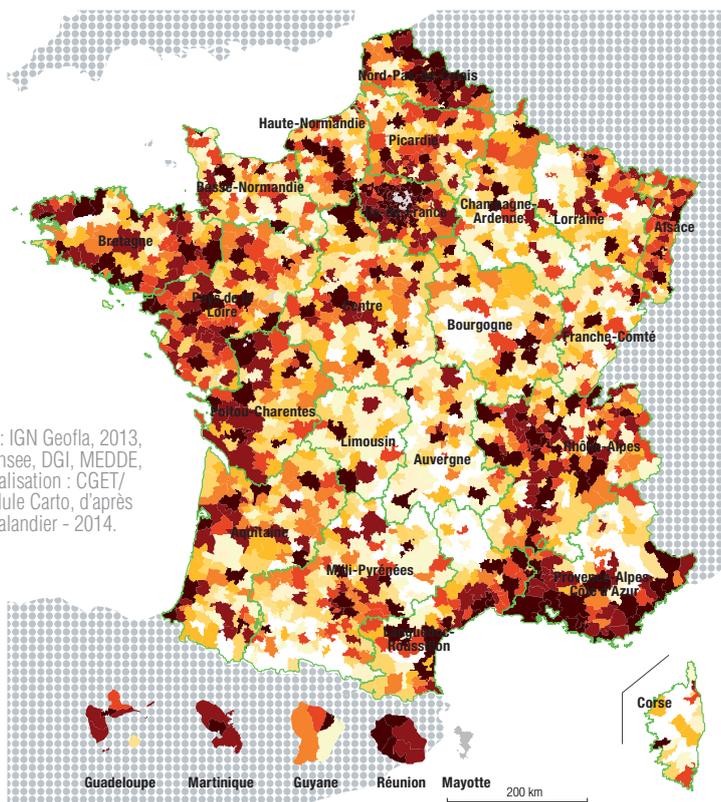
Levier n°5 : les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires.

Les stratégies de coopération s'avèrent décisives pour accéder à de nouveaux partenaires et construire des complémentarités stratégiques avec d'autres espaces.

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

Il s'agit souvent d'un levier puissant pour instaurer une dynamique d'innovation solide et durable dans

Figure 1. Capacité théorique d'innovation des territoires



Sources : IGN Geofla, 2013, d'après Insee, DGI, MEDDE, Ortel. Réalisation : CGET/DST/Cellule Carto, d'après Magali Talandier - 2014.

Définition des territoires de faible densité au regard de l'innovation

Du point de vue de l'innovation, les territoires de faible densité ont été définis, dans l'étude, comme des espaces qui ont, en théorie, une faible capacité à innover, car peu dotés en « facteurs classiques de l'innovation » tels que définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les 2127 intercommunalités françaises ont été classées en déciles sur la base de ces facteurs (détaillés en 17 indicateurs) afin de calculer leur capacité d'innovation théorique. Les territoires des déciles deux à dix, qui couvrent 1 915 intercommunalités, sont considérés comme des territoires « à faible densité » du point de vue de l'innovation.

Classement par décile (par EPCI en 2014)



les territoires étudiés. Cette forte ambition a été un facteur d'adhésion au projet au niveau local et de crédibilité vis-à-vis de l'extérieur (notamment des financeurs).

Levier n°7 : l'accès à des retours d'expérience et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs.

Dans la plupart des cas étudiés, l'innovation dans les territoires de faible densité a consisté en une « importation et adaptation » d'innovations développées ailleurs. À ce titre, l'accès à des retours d'expérience et le transfert de méthode ont constitué des leviers importants.

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

L'innovation implique une culture favorable à la prise de risque et au droit à l'erreur. Elle valorise la prise d'initiatives et autorise l'expérimentation, le tâtonnement, l'apprentissage par essais et l'échec éventuel.

Levier n°9 : l'existence de modes d'organisation collectifs favorisant l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux.

Les territoires de faible densité peuvent s'appuyer sur leur « taille humaine » et sur les relations interpersonnelles pour mettre en place des modes d'organisation qui favorisent l'engagement direct d'un grand nombre d'acteurs dans des démarches innovantes.

Levier n°10 : la mise en place d'une stratégie de communication mobilisant les acteurs au sein du territoire et contribuant à la visibilité du projet.

Ce levier est déterminant car l'innovation, dans sa définition même, remet en effet en cause l'ordre établi. Elle doit donc s'accompagner d'un travail de valorisation et de pédagogie.

LA TYPOLOGIE DES TERRITOIRES INNOVANTS

Trois profils de territoires peu denses innovants ont été définis à partir de l'examen d'une quinzaine de cas.

LE « TERRITOIRE LABORATOIRE »

Il constitue un espace d'expérimentation qui s'appuie sur une demande ou un enjeu local pour catalyser le développement de solutions innovantes. Le ressort de ce type de territoires pour innover est donc intimement lié à la faible densité elle-même. En effet, celle-ci appelle au développement de modèles alternatifs en matière de services de santé, de mobilité, de formes de distribution, de travail, d'habitat, de participation citoyenne et de gestion des ressources.

Le « territoire laboratoire » se révèle un territoire où s'inventent des solutions dans l'optique de les dupliquer ailleurs, contrairement au modèle du « territoire pépète » qui vise précisément à développer des produits et services spécifiques non reproductibles.

LE CAS DE LETTI/TACTIQUES EN TÉLÉSANTÉ ET TÉLÉMÉDECINE (HAUTES-ALPES)

Le projet Tactiques (Territoire, accompagnement, coordination, transversalité, innovation, qualité, évaluation des services) s'inscrit dans la continuité des travaux du Letti (Laboratoire d'évaluation de la télésanté en territoires isolés), porté par le comité d'expansion des Hautes-Alpes. Son objectif était de tester et de mettre en œuvre des solutions de télésanté et de télémédecine, adaptées aux besoins des populations, sur les territoires isolés (stations de ski, refuges, domiciles de personnes âgées).

Tactiques a donné lieu à la création de la plateforme Triangle alpin qui participe à l'organisation des acteurs et des ressources entre les secteurs sanitaires et médico-sociaux ainsi qu'au développement de nouveaux projets.

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

LE « TERRITOIRE PÉPÊTE »

Il repose sur un modèle de développement territorial endogène, fondé sur la valorisation des ressources locales. Elles peuvent être rares, comme le patrimoine ou les ressources naturelles. Il peut aussi s'agir de compétences qui aident à se différencier : un savoir-faire industriel ou artisanal historique, la présence d'un acteur industriel de premier plan, par exemple.

LE CAS D'AGRIPOLIS EN CHARENTE-MARITIME

Dans le cadre d'un pôle d'excellence rurale (PER), le projet Agripolis, porté par la communauté de communes de Surgères, regroupe sous une communication unifiée plusieurs projets dans le domaine des industries meunières : le financement d'études, la rénovation d'un laboratoire et la création d'un moulin pilote (outil pédagogique, d'expérimentation et de promotion pour la filière céréalière française et le constructeur de l'équipement). Au-delà de l'innovation technologique et industrielle, la transversalité entre les acteurs et les échelons de l'action publique pour développer le projet et l'intégration d'une compétence nouvelle au sein de la communauté de communes en font une innovation publique et organisationnelle.

LE « TERRITOIRE COOPÉRATIF »

Ce modèle repose sur une stratégie de développement exogène, qui s'appuie sur des coopérations avec d'autres territoires ou avec des acteurs extérieurs au territoire. Ces coopérations peuvent prendre des formes diverses :

- la coopération avec un espace de forte densité (par exemple, la ville proche) en développant un projet fondé sur la complémentarité entre faible et haute densité ;
- la coopération entre territoires de faible densité. Elle joue le rôle de facilitateur au travers de retours d'expérience ou d'échanges d'expertise et de méthodologie. Au sein de cette coopération, les territoires sont aussi des partenaires potentiels pour développer des projets.
- La coopération transfrontalière qui permet, par exemple, d'importer des solutions nouvelles au sein du territoire, de s'appuyer sur un débouché international proche ou de profiter du pouvoir d'achat ou du comportement d'achat des habitants frontaliers.

LE CAS DU PÔLE TRANSFRONTALIER DE RÉNOVATION DU PATRIMOINE BÂTI DU PAYS DE MONTMÉDY (MEUSE)

La communauté de communes du Pays de Montmédy a souhaité, dans le cadre d'un PER, faire de la conservation du patrimoine bâti un axe majeur du développement économique du territoire. L'objectif est d'aider les particuliers et les entrepreneurs à apprendre à restaurer le patrimoine, à l'adapter aux besoins actuels et à développer une offre touristique. L'ensemble du projet s'inscrit dans le cadre d'une coopération transfrontalière. La communauté de communes s'appuie sur un partenariat avec des acteurs belges (le pôle urbain le plus proche se situe en Belgique) pour animer le volet formation du projet afin de transférer des savoirs et méthodes. Au-delà des innovations technologiques, le projet repose sur une innovation organisationnelle grâce à une action transversale de la communauté de communes (formation, développement économique, tourisme, marketing territorial) et publique (coopération transfrontalière).

Ces études de cas montrent qu'il est possible de faire émerger et de développer des projets innovants en territoires de faible densité. L'enjeu que constitue pour ces derniers l'innovation nécessite désormais une prise de conscience ainsi qu'une plus grande appropriation du sujet par les acteurs locaux pour systématiser les initiatives innovantes.

LE CGET SOUTIENT DES DÉMARCHES INNOVANTES INSCRITES DANS LES CONTRATS DE PLAN ÉTAT-RÉGIONS (CPER)

Différentes mesures adoptées lors des Comités interministériels aux ruralités des 13 mars et 14 septembre 2015 visent à amplifier les capacités de développement, et donc d'innovation, des territoires ruraux (Cf. accès au numérique, aide à l'ingénierie de projets etc.). Au-delà de ces mesures, le CGET soutient l'innovation dans les territoires dans le cadre de la mise en œuvre des CPER par le biais d'une démarche pilote « territoires catalyseurs d'innovation ». Ces derniers sont envisagés comme des lieux d'expérimentation et de déploiement d'un bouquet de solutions nouvelles (technologiques, organisationnelles, etc.) dans les champs du développement économique, de l'aménagement, de l'énergie et de la mobilité durables.

Cette initiative est née du constat que les innovations nécessitent d'être testées sur des territoires pour permettre aux entreprises de développer une offre concurrentielle au niveau national et international et aux territoires de faire face aux enjeux auxquels ils sont confrontés.

Dix projets pilotes ont été sélectionnés dans six régions (Midi-Pyrénées, Aquitaine, Picardie, Franche-Comté, Limousin et Nord - Pas-de-Calais) et inscrits dans le volet territorial des CPER. Ces projets bénéficieront d'un soutien financier du CGET (Fonds national d'aménagement et de développement du territoire), mais également d'un accompagnement renforcé visant à maximiser leurs retombées pour le territoire et à lever les freins à leur déploiement. Une généralisation de la démarche pourra être envisagée dans un second temps, au terme des deux premières années d'expérimentation.

Auteurs : Nathalie Prouhèze et Fanny Schenck (CGET)

En savoir plus

Étude complète, avec une analyse de cas en France et dans d'autres pays européens, disponible en ligne sur le site du CGET : <http://www.cget.gouv.fr/ressources/publications-du-cget>

En couverture : Labo du Changement, organisé par le Pays de Langres en novembre 2012, avec le soutien de la Région Champagne-Ardenne et du programme Leader
© Claire LELIÈVRE / www.villagemagazine.fr

Une publication du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

Directrice de publication : Marie-Caroline Bonnet-Galzy

Abonnez-vous à la collection **En Bref** : info@cget.gouv.fr

Retrouvez la collection **En Bref**
www.cget.gouv.fr

Suivez-nous
@CGET_gouv
f /CGETgouv



cget