

Grande Enquête Les territoires par temps de crise !

Grands entretiens



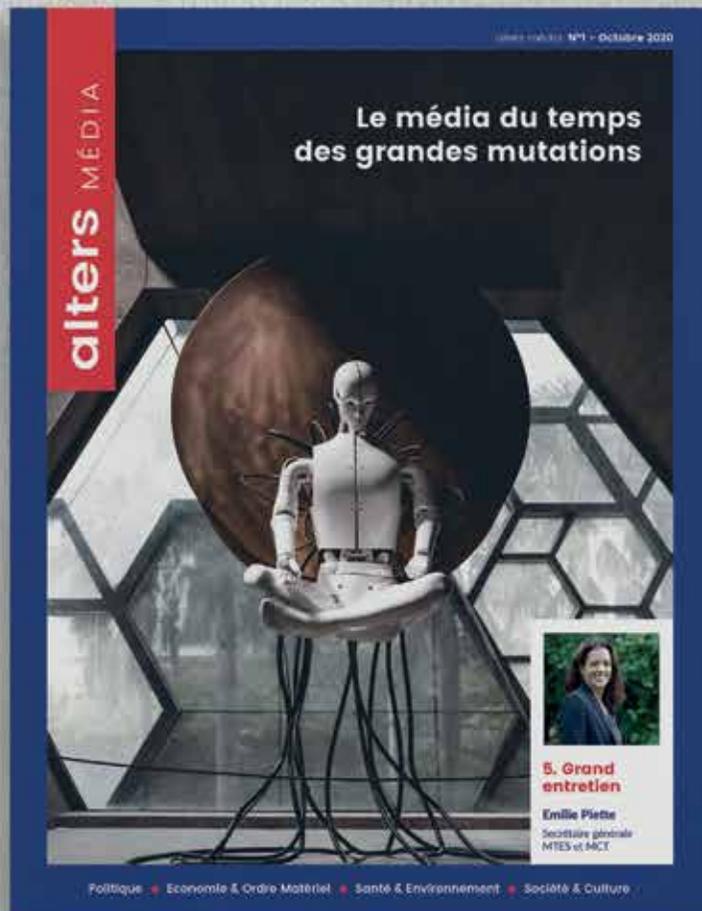
Jacqueline Gourault

Ministre de la Cohésion
des territoires et des
Relations avec les
collectivités territoriales



Patrick Bernasconi

Président du
Conseil Économique,
Social et
Environnemental



Votre abonnement intégral !

Papier & Numérique

TOUTES NOS OFFRES SUR ALTERS-MEDIA.COM

Alters Média est édité
par la maison d'édition indépendante,
ALTERS ÉDITIONS

**Président Alters Éditions et
Directeur de la Publication :**
Jean-Claude FONTANIVE

**Associé Alters Éditions et
Rédacteur en chef :**
Didier RACINÉ

Associé Alters Éditions :
Jean TILLINAC

Comité de Rédaction :
Christine DUGOIN-CLÉMENT,
Myriam MERAD,
Christian DESPRÉS,
Régis THÉPOT,
Philippe CLERC,
Sébastien MAIRE,
Charles HUOT,
Louis-Rémy PINAULT,
Karim SELOUANE

Réalisation graphique :
Mondes & Médias

Site Internet :
<http://alters-media.fr>

**Abonnement, vente,
publicités, contacts :**
contact@alters-media.com
et **Didier Raciné**, 06 84 35 41 40
didier.racine.pro@gmail.com

Impression :
Rotimpres Pol. Ind. Casa Nova
Carrer Pla de l'Estany s/n
17181 AIGUAVIVA (Girona)

N° de la Commission paritaire :
1222D94412

ISSN 2741-5945

Dépôt légal :
Avril 2021

Abonnement

Le bulletin d'abonnement
est en 3^e de couverture



Une enquête profonde et étendue sur les territoires par temps de crise

Le dossier principal du N°3 d'*Alters Média* est une enquête à très haut niveau sur les territoires en ces temps de crise et de profonds bouleversements globaux de nos sociétés mondiales.

Et les résultats principaux de cette enquête sont : les territoires, liés aux entreprises, se positionnent de plus en plus comme le cœur de la relance stratégique et de la réponse aux mutations globales. Principalement parce qu'ils ont su, certainement du fait de la crise elle-même, reprendre la main sur leur « projet de territoire », sur leur propre stratégie. Notamment parce que l'État (souvent trop centralisateur et jacobin) a su, dans cette crise sans précédent, leur laisser cette autonomie et leur apporter son soutien dans le cadre d'un dialogue avec elles. Cette relation nouvelle ne signifie pas que l'État n'a plus de rôle vis-à-vis des territoires, mais qu'il doit s'occuper de stratégie à son niveau et non au niveau des territoires, ou des Régions.

Le 1^{er} Grand entretien que nous accorde Jacqueline Gourault, Ministre de la Cohésion des Territoires, conforte largement ce point de vue.

Cette enquête a été menée auprès de très nombreux Maires, Présidents de Communautés, Présidents de réseaux de territoires, mais aussi auprès de Responsables d'Entreprises impliquées dans des Territoires d'Industrie (l'une des formules co-construites par l'État et les Territoires pour que la Relance de l'Industrie passe par la stratégie

« Les territoires, liés aux entreprises, se positionnent de plus en plus comme le cœur de la relance stratégique et de la réponse aux mutations globales. »

des territoires et des entreprises associés), par des responsables de filières.

Parallèlement, cette enquête est élargie aux acteurs de l'innovation sociale, mais aussi écologique sur les territoires : elle dénote la dimension de renouveau existant sur les territoires, qui associe souvent écologique et social, met en valeur le potentiel économique et social de l'écologie. Elle démontre la mobilisation du pays engagé dans un combat contre la crise, sociale, écologique, sanitaire et climatique.

Cette enquête ne serait pas complète sans une analyse des grands déséquilibres et de la souffrance du secteur du *Care*, du soin pris au sens large incluant la santé et le social, la maladie, l'âge et le handicap, en France.

Ni bien sûr sans aborder la question brûlante de l'international, par le lancement d'une rubrique « Vu d'Asie » qui inaugure un domaine Géopolitique.

Dans la crise profonde où nous sommes, la relance ne peut en aucun cas être un retour en arrière. « Faire comme avant », c'est s'enfoncer dans la crise. Tout le monde l'a compris. La relance ne peut être qu'une transformation profonde de nos modes de développement et de fonctionnement, de nos modes de vie : et cela passe aussi par la transformation des modes de gouvernance, et en particulier des modes de fonctionnement entre État et territoires.

Le 2^e Grand Entretien avec M. Patrick Bernasconi, Président jusqu'en avril 2021 du Conseil Économique, Social et Environnemental, présente le profond changement qu'il a conduit pour faire du Conseil le lieu des grands débats des forces de la société civile. De construction des transformations nécessaires ?

■ Didier Raciné
Rédacteur en Chef d'*Alters Média*



1. Éditorial

1. Didier Raciné

Une enquête profonde et étendue
sur les territoires par temps de
crise

4. Grands Entretiens

4. Jacqueline Gourault

La stratégie des territoires
enfin au cœur de la relation
État-Territoire

Début d'un profond changement

10. Patrick Bernasconi

Réforme du Conseil Économique,
Social et Environnemental
Lieu du débat public et d'échange
avec la société civile

14. Vie de la Communauté

15. Librairie



16. Approche Globale & Stratégique

18. Patrice Vergriete

Le concept et la pratique de la ville
durable à la française !

22. Olivier Landel

La crise, un accélérateur des relations
Territoires-État

26. Caroline Cayeux

Au cœur des territoires, les villes
moyennes

29. Sébastien Martin

Entretien avec le Président des
Communautés de France
Les territoires, le développement et
l'équilibre de la nation

32. Virginie Carolo

Une vision stratégique du
développement d'un territoire

36. Jean-Philippe Dugoin-Clément

Urgence climatique
Jusqu'à quel point devons-nous
changer nos modes de vie ?



38. Pierre Hurmic

Changer de paradigme pour garder le
futur vivable pour tous !

40. Stéphane Pfeiffer

Ville de Bordeaux
Répondre à l'urgence écologique,
sociale et démocratique

43. Xavier Bonnefont

Angoulême, les atouts d'une ville
moyenne créative

46. Éric Fournier

Chamonix, la Haute Montagne, le
climat et l'écologie
Le local, le régional et le global

48. Jérémie Camus

L'agriculture et l'alimentation en
Métropole de Lyon
Priorités transition écologique et
justice sociale

52. Beatrice Vessiller

En matière d'urbanisme
Conjuguer justice sociale, cadre de
vie et volontarisme climatique

54. Didier Chaudet

Vu d'Asie n°1
Comprendre la présence chinoise au
Moyen-Orient



56. Économie & Ordre Matériel

58. Pierre Goguet

Comment les entreprises envisagent leur relance ?

La relance, les entreprises et les territoires

61. Nicolas Portier

L'atout des Territoires d'Industrie
La force du binôme élu territorial-industriel

64. Le Programme Territoire d'Industrie

Vers une stratégie industrielle des territoires

65. Guillaume Basset

Territorialisation de la politique industrielle

La force du couple Industrie-Territoire

68. Guillaume Basset

Le capital social des territoires et l'Industrie

72. Éric Nottez

Une approche globale de l'entreprise et de son territoire exemplaire

76. Jean-Louis Guyader

Le Parc industriel de la plaine de l'Ain (PIPA)

Penser autrement les parcs et territoires d'industrie !

79. Jean-Yves Moreau

La Santé, un secteur industriel très spécifique
Sanofi et les territoires



82. Nature, Santé & Environnement

84. Roland Marion

Enjeux et complexités de la filière des déchets

87. Dorian Bianco

Comment maîtriser la croissance urbaine ?

90. Anthony Douet

Le SCoT, outil face aux mutations
Conception d'une stratégie d'aménagement intercommunale

93. Nicolas Soudon

L'ADEME et les projets de Territoire
Comment mettre en œuvre une politique globale ?

96. Vincent Legrand

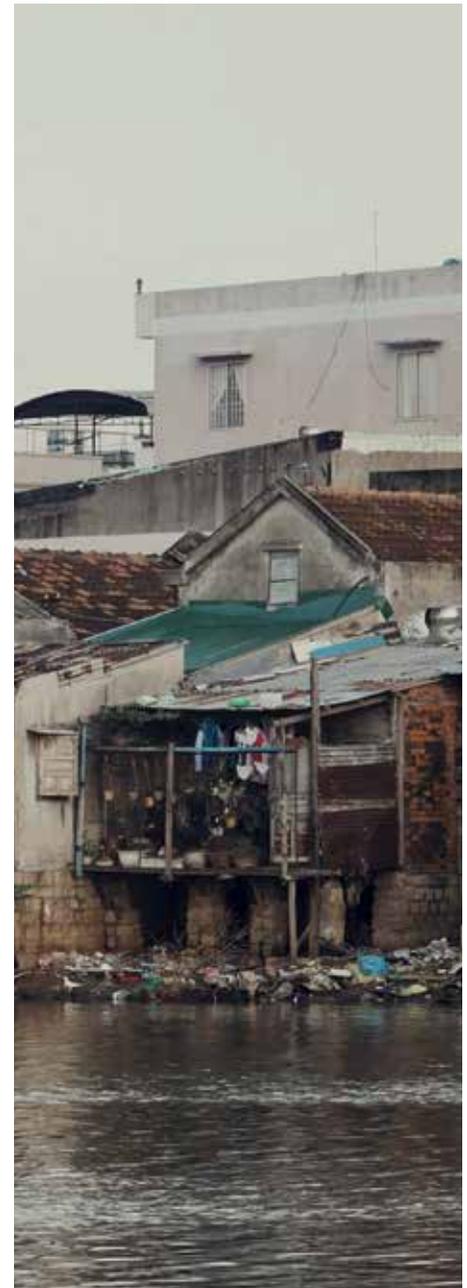
Nos importations d'énergie servent prioritairement à chauffer les oiseaux
Rénovons performant !

99. Didier Jourdan

La Chaire Unesco Éducation et Santé
Nouvelles synergies pour la promotion de la santé, la prévention, l'éducation

102. Éliane Rothier Bautzer

Le *care* ou comment intégrer des soins cloisonnés



104. Société, Travail & Culture

106. Léna Geitner

Les trois piliers de l'ESS à l'œuvre
Ronapia, incubateur social du territoire régional

110. Nicolas Sabatier

Du nouveau dans le financement de l'innovation socialement utile

114. Philippe Dole

La formation et l'emploi

117. François Grunewald

Inondations violentes dans la Roya
Apprendre d'un territoire fragile, mais solidaire

Grand Entretien

Jacqueline Gourault



Jacqueline Gourault

Ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales

La stratégie des territoires enfin au cœur de la relation État-Territoire

Début d'un profond changement

En acceptant d'ouvrir par ce Grand Entretien le Numéro d'Alters Média consacré à une grande enquête sur les territoires en ces temps de crise et de profonds bouleversements globaux, Madame la Ministre Jacqueline Gourault témoigne de l'importance des territoires pour le succès de la relance, pour que celle-ci soit aussi stratégique qu'espérée.

Mais elle exprime aussi l'importance des transformations qui ont été conduites sous sa direction, dans les relations entre l'État et les Territoires, à travers le lancement de divers dispositifs stratégiques, en réponse à des besoins majeurs exprimés depuis longtemps par les territoires et entreprises.

Les Contrats de Relance et Transition Écologique (CRTE)

Les Contrats de Relance et Transition Écologique (CRTE) ont pour objectifs de

- Contribuer à la réussite du Plan de Relance dans les territoires en impliquant toutes les collectivités.
- Accompagner, sur la durée du mandat municipal, la concrétisation du projet de territoire de chaque collectivité engagée avec les acteurs territoriaux autour d'une double ambition de transition écologique et de cohésion territoriale avec une approche transversale de l'ensemble des politiques publiques (culture, sport, santé, éducation, économie, habitat, commerce, agriculture...).
- Simplifier le paysage contractuel en rapprochant les dispositifs contractuels de l'État et des différents partenaires au service des spécificités et enjeux de chaque territoire de projet.



Or, l'enquête de haut niveau menée par *Alters Média* fait ressortir ces besoins de plus grande autonomie exprimés par les territoires; mais aussi que les dispositifs lancés par l'État répondent en grande partie à ces demandes : les deux dispositifs lancés à ce jour (les Contrats de Relance et de Transition Écologique – les CRTE – et les Territoires d'Industrie) modifient profondément la philosophie des relations État-Territoires. Pour sortir réellement de la crise, il faut profiter de l'élan qu'elle fournit et trouver une voie de reconstruction durable, agir sur les causes premières : dans les relations avec les territoires, la crise a montré que nous pouvions être résilients !

Pouvez-vous, Madame la Ministre, présenter les objectifs du dispositif CRTE ?

Avec les CRTE, le Gouvernement répond à une attente forte des élus locaux, exprimée depuis de nombreuses années et portée avec constance par les associations d'élus. L'objectif est de simplifier les relations entre l'État et les collectivités en s'appuyant sur un contrat « intégrateur » qui vise à regrouper l'ensemble des contrats et des politiques publiques qui existent sur le territoire.

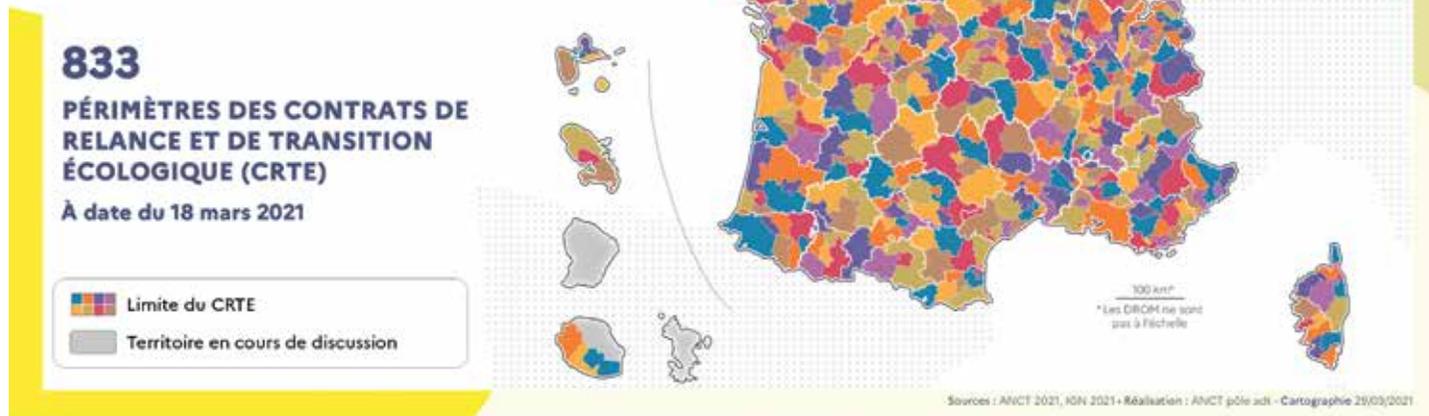
Lancée en novembre 2020 par le Premier ministre, la première étape visait à définir les périmètres des futurs contrats. Cela a été un franc succès, grâce notamment à la mobilisation des associations d'élus – au premier rang desquelles l'AdCF, que je salue et remercie. **L'ensemble du territoire national sera couvert par un CRTE**, avec ce même cadre de travail contractuel entre l'État et les collectivités (au niveau intercommunal ou d'un groupement d'intercommunalités).

L'étape suivante, qui mobilise en ce moment même les collectivités, est **la définition d'un projet de territoire, dans une démarche ascendante. C'était pour nous un préalable indispensable à toute contractualisation, pour pouvoir appuyer l'action partenariale de l'État et des collectivités sur une vision large, cohérente et stratégique du territoire, et ce pour les six ans à venir.** Les questions d'emploi, de formation et le développement économique doivent avoir toute leur place dans ces stratégies conçues par les acteurs locaux. Cela a d'autant plus de sens que nous sommes en début de mandat municipal et communautaire. L'État mobilise toute son ingénierie pour accompagner les territoires dans ce travail, sous le pilotage du préfet qui est le pivot de la démarche CRTE. En particulier, l'ANCT propose un bouquet de solutions, en focalisant son attention sur les territoires les moins bien dotés en ingénierie.

Pourquoi « accompagner les projets de territoire engagés avec les acteurs territoriaux, autour de cette double ambition de transition écologique et cohésion territoriale » est-il stratégique et permettra-t-il d'impliquer les territoires dans le Plan de relance de l'État ?

Nous avons en effet conçu les CRTE comme les outils privilégiés de déploiement du plan de relance à la maille la plus fine, à l'échelle intercommunale et communale. Ils doivent permettre d'orienter les crédits de la relance le plus efficacement possible. C'est pourquoi nous avons demandé aux collectivités d'identifier au plus vite les projets prêts à être financés, dans le cadre de l'élaboration de leur CRTE.

En même temps, nous avons souhaité que les CRTE ne se limitent pas au déploiement du plan de relance. Ils ne s'accompagnent d'ailleurs pas de la fixation d'une enveloppe financière dédiée à chaque territoire car je crois qu'il est plus judicieux d'ajuster les « tuyaux » budgétaires, si vous me permettez l'expression, à la réalité des besoins qui remontent progressivement du terrain. C'est d'ailleurs ce que nous avons déjà fait en réabondant les crédits sur les aides aux projets industriels ou sur la résorption des friches, lorsque nous



avons constaté que le montant des projets identifiés était très supérieur à l'enveloppe initiale. C'est toute l'ambition des CRTE que de constituer un cadre de dialogue durable, qui doit se construire sur la durée du mandat municipal et communautaire, et sur toute la transversalité des politiques publiques.

Mais les vraies difficultés ne viendront-elles pas de ce point ? Et en particulier des capacités d'accompagnement à des démarches globales, « transversales » de l'ensemble des politiques publiques (culture, sport, santé, éducation, économie, habitat, commerce, agriculture...)?

La transversalité est en effet un défi important. C'est la grande ambition de la démarche CRTE, telle qu'elle est portée par le Premier Ministre, que de permettre d'installer un socle de discussion entre le territoire et l'État dans tous ses domaines de compétences.

Le préfet de département, qui est l'incarnation même de cette transversalité de l'État, jouera, à ce titre, un rôle central. Il devra veiller à ce que le périmètre thématique des contrats soit le plus large possible, pour qu'au-delà des sujets d'aménagement et de transition écologique, le CRTE englobe d'autres politiques publiques (l'éducation, la santé, la culture, la sécurité...) et qu'il associe de ce fait un maximum de ministères contributeurs.

Qu'en pensez-vous ? N'y a-t-il pas là un grand effort national pour sortir de l'action en silo, apprendre à penser global ?

La nature des défis qui sont devant nous –écologique, démographique, numérique et productif – nous renvoie à la nécessité de penser global et partenarial, car les

solutions sont complexes et elles ne sont pas réductibles à l'action d'un seul acteur. Il est vrai que nous avons une culture des politiques publiques qui pousse parfois à segmenter, à sectoriser, et penser en silo. Cela se traduit par la multiplication de dispositifs dans la relation État-collectivités. C'est tout l'objet des CRTE de dépasser cela et d'inscrire l'État dans un accompagnement transversale et sur mesure, au service de la stratégie globale et pluriannuelle du territoire.

Dans un contexte où les politiques publiques sont très sectorisées, de quelle façon peut-elle y répondre ?

Comment l'ADEME, par exemple, peut-elle financer des projets transversaux qui pourraient avoir des dimensions sociales ou économiques, bien au-delà des dimensions de transition écologique ?

Ces Contrats de Relance et de Transition Écologique ayant des dimensions globales, donc multiples (écologiques, mais aussi sociales et économiques), comment éviter la multiplicité des guichets ? Comment dans les conditions actuelles éviter les approches sectorielles, en silos, sans vue globale de l'ensemble des politiques publiques ?

Les collectivités nous rappellent régulièrement leur souhait de sortir de la logique de l'appel à projets, où l'État cadre une politique publique, et met – d'une certaine manière – en concurrence les territoires dans leur capacité à s'y inscrire. Cela a bien sûr des vertus, notamment celles de faire émerger des bonnes pratiques et des projets innovants. Mais cela génère aussi une certaine forme d'iniquité entre des territoires qui sont rompus à l'exercice et d'autres qui le sont moins, notamment parce qu'ils n'ont pas les mêmes moyens en ingénierie.

« Simplifier les relations entre l'État et les collectivités en s'appuyant sur un contrat « intégrateur », qui vise à regrouper l'ensemble des contrats et des politiques publiques qui existent sur le territoire. »

« L'ambition des CRTE est de constituer un cadre de dialogue durable, sur la durée du mandat municipal et communautaire, et sur toute la transversalité des politiques publiques. »

Le contrat procède d'une toute autre philosophie. Dans un contrat, chacun amène sa vision et ses priorités, et les contractants s'engagent dans une forme d'horizontalité de l'action publique, où chacun contribue à la réalisation des objectifs que tous se fixent en commun. C'est, je crois, un puissant vecteur d'efficacité. C'est aussi l'expression concrète de la différenciation territoriale, c'est-à-dire de la capacité de l'État à adapter et ajuster ses réponses de l'État en fonction des stratégies portées par les acteurs locaux.

Il nous semble que le projet de CRTE répond très bien à ces demandes dans leur principe.

Comment allez-vous passer des principes à la réalité dans un très bref laps de temps ?

Les difficultés mentionnées ci-dessus ne risquent-elles pas de « nous ramener en arrière » ?

Je crois que la dynamique engagée autour des CRTE illustre bien la « nouvelle donne territoriale » portée par le Président de la République. L'État se fait catalyseur, à travers la figure du préfet dont nous renforçons le rôle de coordinateur de toutes les politiques publiques, au plus près des réalités locales. Face à la diversité des territoires, on ne peut proposer une réponse unique et uniforme. C'est une transformation en profondeur que nous engageons, pour adapter les politiques publiques de l'État aux enjeux de chaque territoire et apporter ainsi une réponse plus efficace et plus rapide aux défis auxquels tous les territoires sont aujourd'hui confrontés.

Les Territoires d'Industrie

Pouvez-vous en résumer les idées clé ?

Le programme Territoires d'industrie contribue à la reconquête industrielle et au renforcement de

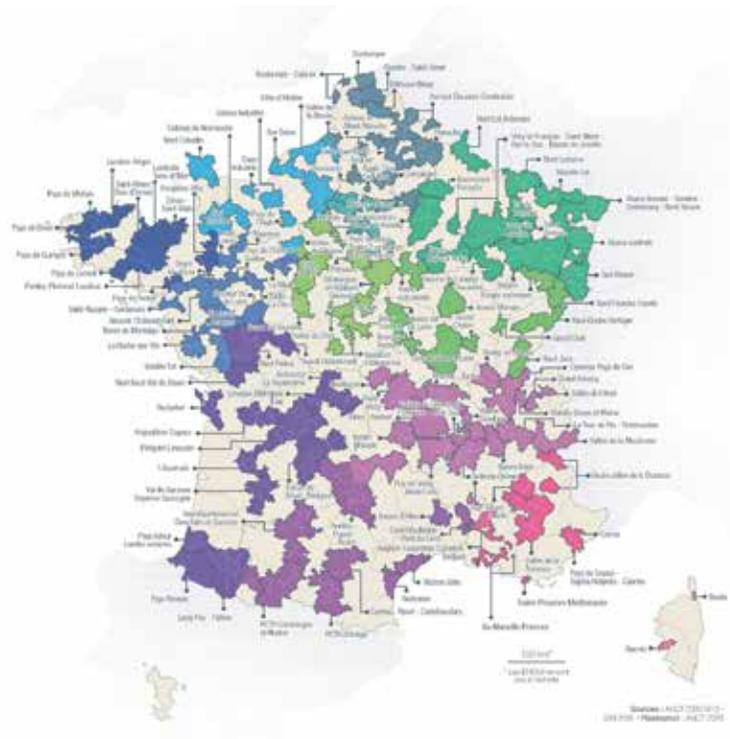
notre autonomie stratégique. Pour cela, il favorise l'émergence de projets de territoire portés à la fois par des acteurs publics, au premier rang desquels les collectivités territoriales, et des industriels.

Annoncé en novembre 2018 par le Premier ministre à l'occasion du conseil national de l'industrie, ce programme est **piloté au niveau local par les régions et repose** dans chaque territoire d'industrie **sur un binôme élu/industriel** . Cette gouvernance originale, qui tire les conséquences du transfert de la compétence en matière du développement économique aux régions, permet de renforcer les synergies entre le privé et le public. L'expérience de la crise de 2008 a montré que ces dernières constituent un facteur clé de la résilience des territoires. Dans la période de crise sanitaire et économique que nous traversons, le programme confirme donc toute sa pertinence.

Outre sa vocation économique, il poursuit également des enjeux d'aménagement du territoire, puisqu'il s'agit de renforcer l'attractivité des territoires industriels, qui se situent souvent dans des espaces ruraux ou périurbains. C'est également une méthode de travail, basé sur le partenariat, une approche *bottom-up* et la mise à disposition, par l'État et ses opérateurs, d'outils destinés à faciliter la réalisation par les territoires de leurs projets.

Pouvez-vous résumer le soutien de l'État ?

Dans les 148 territoires d'industrie, près de 1600 projets ont émergé depuis le lancement du programme. **Il s'est logiquement révélé un catalyseur très efficace pour identifier des projets à financer au titre de la relance.** Dans le cadre de France relance, un fonds « d'accélération des investissements industriels dans les territoires », qui constitue le volet territorial du plan de relance industrie, a été créé. Doté initialement de



400 millions d'euros de crédits de l'État puis rechargé à hauteur de 300 millions d'euros (à parité entre l'État et la région) au mois de mars, il a permis de financer plus de 600 projets situés à 70% dans des territoires d'industrie.

Nous avons lancé en juillet dernier avec Agnès Pannier-Runacher un « pack rebond » pour soutenir les territoires dans la mise en œuvre de stratégies industrielles renouvelées. Il comporte des mesures diverses, visant à améliorer l'offre de formation et à simplifier les procédures pour les investisseurs. C'est ce que nous développons dans le cadre de 78 « sites clef en main » qui leur garantissent une sécurité quant aux délais d'autorisation des nouvelles activités industrielles.

Par ailleurs, le Ministère du Travail va déployer le dispositif « transitions collectives » en s'appuyant notamment sur le programme Territoires d'industrie. Les entreprises qui souhaitent mettre en place des parcours de formation pour leurs salariés afin d'anticiper et d'accompagner la reconversion de leurs salariés pourront par ce biais bénéficier de financements.

La question des compétences est majeure : l'accompagnement de ce mouvement des territoires d'Industrie par la montée en puissance de Campus des Métiers et Qualifications et de Campus des transitions collectives vous semble-t-il indispensable ?

La coordination entre acteurs territoriaux des Ministères concernés (travail, Éducation nationale, Transition écologique et bien sûr de la Cohésion des Territoires) vous semble-t-elle suffisante ?

La question des compétences est également un enjeu d'aménagement du territoire. Nous avons sur l'ensemble du pays 50 000 emplois industriels non pourvus, alors que le taux de chômage peut être très élevé dans les territoires à vocation industrielle.

Dans le cadre du programme, nous avons développé des initiatives, complémentaires de l'AMI « transitions collectives » pour favoriser la mise en place de formations adaptées aux besoins des industriels du territoire. Il s'agit par exemple du partenariat lancé avec le CNAM pour que 70 nouveaux sites de formation ouvrent dans des villes moyennes ou des territoires d'industrie. L'antenne du CNAM de Cognac, dont j'ai récemment signé la convention, proposera par exemple une formation en commerce international des spiritueux, suite à des demandes répétées des entreprises.

C'est le sens également de l'appel à manifestation d'intérêt « École de production » lancé le 6 mai dernier, avec un objectif affiché de 100 écoles (contre 35 aujourd'hui) et de 4 000 élèves formés par an. Ces structures, créées dès le XIX^e siècle par des entreprises peinant à recruter, visent à former des jeunes de 15 à 18 ans aux gestes de bases de l'industrie via une pédagogie largement basée sur la pratique.

Cela correspond-t-il à votre vision du lien Industrie/Territoires ? Comment devraient être pensés et mis en œuvre les liens entre territoires Métropolitains

et Territoires environnants, ruraux ou de villes moyennes ? Comment l'État peut-il aider au tissage de ces liens entre divers types de territoires (dans le respect de leur autonomie) ?

Je crois en effet que nous entrons dans une nouvelle ère industrielle. Pierre Veltz parle de l'émergence d'une « société hyper-industrielle » qui se matérialise par une imbrication de plus en plus forte des services et de l'industrie, permise par la profonde mutation numérique que nous traversons. Cette recomposition s'opère alors que l'impératif de transformation écologique de nous outils productifs est de plus en plus décisif. Tout cela ouvre de nouvelles perspectives pour penser la cohésion des territoires en mettant davantage l'accent sur ce qui relie les territoires plutôt que sur ce qui les oppose. C'est tout le sens de la notion de complémentarité que je promeus, entre les métropoles et leurs voisins, entre les petites et moyennes villes et les espaces ruraux, entre les territoires productifs dans leur diversité.

La loi dite 4D de décentralisation, différenciation, déconcentration, décomplexification

Il est sans doute trop tôt pour vous interroger en profondeur sur ce texte, mais pouvez-vous nous en donner les grandes lignes ?

J'ai présenté en Conseil des ministres, le 12 mai dernier, ce projet de loi dit « 4D » relatif à la différenciation, à la décentralisation, à la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

Il concrétise l'engagement du Président de la République, pris à l'issue du Grand débat national, d'ouvrir « un nouvel acte de décentralisation adapté à chaque territoire », sans remettre en cause les équilibres institutionnels actuels. Il est le fruit de près de 18 mois de concertation, où j'ai parcouru les territoires, à la rencontre des élus et acteurs de terrains. J'ai pu y mesurer une attente très forte de mieux répondre aux besoins de proximité et d'efficacité exprimés par les Français et de faire confiance aux collectivités.

Ce texte est très attendu par les élus. Il porte l'exigence de **différenciation**, c'est-à-dire la capacité pour les collectivités de conduire une action plus adaptée aux réalités locales. Il permettra d'approfondir la **décentralisation**, en confortant les compétences des collectivités dans les domaines du logement, de l'habitat, de la santé, de l'insertion ou encore de la transition écologique... En corolaire, il visera à accélérer la **déconcentration**, pour rapprocher l'État du terrain et renforcer ses services territoriaux au plus proche des collectivités. Enfin, il traduira l'exigence de simplification, par la **décomplexification** de l'action publique locale au bénéfice du citoyen.

Il sera débattu au Sénat en première lecture la semaine du 5 juillet, puis à l'Assemblée nationale au mois de septembre 2021.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Territoires d'industrie contribue à la reconquête industrielle et au renforcement de notre autonomie stratégique. »

« L'émergence d'une « société hyper-industrielle » qui se matérialise par une imbrication de plus en plus forte des services et de l'industrie, permise par la profonde mutation numérique que nous traversons. »

Ares & Co accompagne les acteurs des Services Financiers dans leur engagement en faveur d'une finance durable

Nos clients Gestionnaires d'Actifs, Banques, Compagnies d'Assurances et Fonds d'Investissement jouent un rôle clé pour favoriser l'émergence d'une économie durable et accélérer la transition économique, sociale et écologique.

Une démarche engagée de long terme,
pour notre génération et les suivantes.

www.aresandco.com

- Financement de la transition vers une économie bas-carbone
- Investissement responsable suivant des critères ESG
- Offres de produits de financement durable et d'épargne verte
- Réduction et gestion des risques climatiques



Patrick Bernasconi
Président du
Conseil Économique, Social et
Environnemental

Grand Entretien

Patrick Bernasconi

Réforme du Conseil
Économique, Social et
Environnemental

Lieu du débat
public et
d'échange avec
la société civile

La Réforme du Conseil Économique, Social et Environnemental est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2021 (article 15 de la Loi organique). L'ancien Président du CESE, Patrick Bernasconi, qui en est l'artisan, en présente l'objet : en faire le lieu du débat public, un espace ouvert d'échange avec la société civile dans toutes ses composantes. Il inscrit son rôle dans la période de très grandes transformations que nous traversons, dans la perspective de la relance que l'on espère profondément stratégique en France.



La réforme du CESE

Tout d'abord la réforme du CESE ! Vous en avez été le porteur, l'artisan. Pourquoi cette réforme ?

Cette idée de réforme du CESE est venue dès la fin de la mandature précédente, en 2015 : comment rendre le CESE plus utile ? Trois idées nous ont guidé : que le CESE soit plus utilisé par l'exécutif, plus connecté à la vie de tous les jours ; développer les liens avec de nombreux partenaires et travailler ensemble sur de nouveaux sujets (par exemple avec France Stratégie, la Cour des Comptes...) ; ouvrir le CESE : celui-ci rassemblait à l'époque 233 conseillers, 80 organisations, mais les citoyens non engagés ne sont pas touchés, de nombreuses associations ou organisations de la société civile ne sont pas entendues.

Le CESE doit être un espace d'échanges, de dialogues et de débats avec la société civile, permettant de mieux traiter des pétitions citoyennes, sur tous types de sujets ; de faciliter la tenue de Grands Débats : nous avons lancé la première expérience de débat entre citoyens tirés au sort, et en particulier la Convention citoyenne sur le Climat.

Cette idée de réforme a rencontré la volonté du Président de la République de faire du CESE le lieu du débat public, d'être le trait d'union entre les citoyens, l'exécutif et le pays. Et une réforme ambitieuse a vu le jour, demandant beaucoup de travail puisqu'il a fallu avoir l'adhésion des 80 organisations composant le CESE et des instances politiques de la nation. Une loi organique a permis de mettre en place cette réforme, d'instituer ce lieu du débat public sans que cela ne fasse concurrence aux deux Chambres du Parlement et de permettre au Premier Ministre de saisir le CESE.

Le 18 mai, lors de la plénière d'installation du Conseil pour la mise en place de la prochaine mandature, seront mises en place officiellement les dispositions de la Réforme.

Comment le nouveau pouvoir de cette Assemblée va-t-il se mettre en place ?

Cette réforme va permettre au CESE d'avoir un rôle mieux défini, plus efficace. Elle lui confiera un rôle de porte-voix des citoyens auprès des autres institutions, et donc de mieux faire fonctionner la participation des citoyens, et, plus largement, la démocratie participative. Le grand débat, à l'issue du mouvement des gilets jaunes, a montré l'appétit des français à participer. La réforme concrétise ce désir et il a été plébiscité par l'ensemble des organisations du CESE, ce qui mérite d'être souligné !

Le challenge est maintenant de jouer la partition.

La réforme a-t-elle transformé les CESER, c'est-à-dire des Conseils Économique, Social, Environnemental régionaux ?

À ce stade, la réforme a très peu touché à ces instances régionales : par un article de la Loi organique, il est indiqué que le CESE peut solliciter les CESER sur divers sujets. Mais, de fait, ils dépendent des Régions, et d'une autre loi. Mais ils ont la même composition, ils vont travailler sur les mêmes sujets. Le CESE doit pouvoir s'appuyer sur ces organismes qui ne sont pas assez utilisés, pas assez saisis. Il y a là une voie de progrès à saisir.

« Cette réforme va permettre au CESE d'avoir un rôle mieux défini, plus efficace. Elle lui confiera un rôle de porte-voix des citoyens auprès des autres institutions... »

Comment, par exemple, évoquer les déserts médicaux, la réforme de l'hôpital, sans que les CESER ne soient saisis ? Tous les CESER ont d'ailleurs contribué au grand débat. Il y a un pont à construire avec la participation citoyenne régionale, une histoire à écrire entre les CESER et le CESE, pour donner une grande dimension territorialisée à la démocratie. L'exécutif et les Régions doivent réfléchir pour ouvrir ce champ important.

Il en est de même avec le CESE Européen : des liens ont été ouverts avec la Délégation française auprès de l'Union européenne. Mais aussi avec les 16 structures du même type que le Conseil dans le monde, notamment dans la francophonie. À l'ouverture territoriale doit s'adjoindre une ouverture vers l'international.

Les grandes transformations

Face aux grandes mutations, la société civile joue d'ores et déjà un rôle important, poussant à de grandes transformations. Quel est et pourra être le rôle du CESE dans ce travail de profondes transformations ?

Le nom du CESE, Conseil Économique, Social et Environnemental, illustre parfaitement la transversalité qui préside à nos travaux, notamment sur des sujets comme le Changement climatique : l'ensemble des



« Il y a un pont à construire avec la participation citoyenne régionale, une histoire à écrire entre les CESER et le CESE, pour donner une grande dimension territorialisée à la démocratie. »

mutations climatiques, écologiques, énergétiques... sont prises sous ces trois dimensions. En effet, si le CESE aborde des questions qui ne se prêtent pas à cette approche globale comme la fin de vie par exemple, de façon générale et ce de plus en plus, nous avons besoin de raisonner de manière globale. Pour des raisons pratiques, nous travaillons en Commission, comme à l'Assemblée Nationale, mais nous cherchons à dépasser leurs limites grâce à la création de commissions temporaires, ou en reliant deux, voire trois, commissions.

Pour pouvoir aborder les sujets dans leur globalité, nous avons voté en début de mandat, les axes stratégiques sur la base desquels nous voulions orienter nos débats : 1) réduire les diverses fractures de notre société (fractures digitales, climatiques, territoriales, sociales...), et 2) maintenir la cohésion sociale. C'est essentiel et constitue le nuancier sur lequel nous avançons.

Cette interdépendance des sujets se retrouvent aussi au niveau d'une entreprise (je suis moi-même chef d'entreprise dans le domaine du BTP), où toutes les dimensions se retrouvent par exemple dans la RSE.

Ne peut-on pas aider à cette grande transformation en construisant un Observatoire de la Résilience qui rassemble les divers indicateurs et diverses données nécessaires pour guider ces changements ?

Dans les divers travaux du CESE, nous nous sommes presque toujours heurtés au manque de données et d'indicateurs. Ils sont indispensables pour construire des propositions et apporter une solide expertise

aux décideurs publics. Le CESE est un spécialiste de l'expertise des usages et a besoin de ce type d'Observatoire, de s'appuyer dans la durée sur des choses pratiques, qui mesurent les évolutions. Nous déplorons le manque de matériaux concrets pour évaluer nos divers sujets.

La notion de performance globale, de l'entreprise comme du territoire, qui mesurerait ou prendrait en compte les externalités que toute action crée, serait-elle utile ? En quelque sorte une comptabilité élargie, non financière ?

La comptabilité est une notion très factuelle qui traduit la santé économique de l'entreprise, sa viabilité et sa capacité à prospérer. La comptabilité ne traduit pas tout de la santé de l'entreprise, de la situation sociale en son sein. Le chef d'entreprise a besoin d'avoir une vision stratégique de son entreprise, intégrant sa situation en matière de RSE, de marchés publics, d'image... Il existe déjà beaucoup de choses sur le sujet, des normes, des modèles..., mais le mot Comptabilité n'est sans doute pas le bon mot. C'est un sujet (quels indicateurs, quelle mesure des externalités...), mais il faut que cela soit cohérent, et ne pas perdre de vue ce qui fait le propre de l'entreprise qui est d'apporter des biens et des services et non des mesures.

Néanmoins, constatons que le CESE a été très anticipateurs sur bien des sujets : la notion de développement durable en 1966 ; le Bitcoin, en 2010... Le CESE capte souvent les idées un peu novatrices et les met dans le débat.

« Le nom du CESE, Conseil Économique, Social et Environnemental, illustre parfaitement la transversalité qui préside à nos travaux : l'ensemble des mutations climatiques, écologiques, énergétiques... »

« On constate un axe fort de décentralisation, et un rapprochement d'avec les citoyens de ce fait. Il faut faire émerger des solutions issues des territoires, sans créer de nouvelles structures. »

Quel lien doit prévaloir entre économie, social et environnement, dans la situation d'aujourd'hui ? Que pensez-vous des propositions de Karl Polanyi qui proposait de « réinsérer l'économie dans la société et dans la biosphère » ?

Ces liens changent dans l'histoire : au sortir de la guerre, il fallait reconstruire, et les choses étaient plus simples que maintenant. De nos jours, nous ne pouvons plus fonctionner en silos, mais introduire de la transversalité. La vision ne peut plus être essentiellement économique. C'est vrai pour l'entreprise, qui doit séduire les jeunes et donner du sens par exemple. Une autre forme d'entreprise voit le jour. Le CESE est bien là-dessus, et prône un équilibre entre ces trois composantes économique, sociale et environnementale.

La Relance stratégique

Comment voyez-vous l'orientation à donner à la relance ?

Le Président de la République nous a interrogés sur la façon dont nous voyons l'avenir et le CESE a produit un document à ce sujet.

Notre société et nos territoires ont à surmonter de nombreuses fractures : digitales, territoriales, générationnelles, il n'y a pas que le climat et l'environnement. La mondialisation revient comme un boomerang, et la crise a mis en évidence notre dépendance sur de nombreuses choses, sur des secteurs à réimplanter dans notre pays, sur notre besoin de réindustrialisation. Derrière les décisions à prendre il y a l'intérêt de notre pays, ce n'est pas en perdant notre influence que l'on résoudra nos problèmes.

Il faut avoir à l'esprit l'ensemble de ces questions industrielles, territoriales, sociales, écologiques ! Et ceci fait partie d'un problème plus large : redéfinir un projet de société, qui rassemble le plus grand nombre, exprime les valeurs sur lesquelles se mettre d'accord, et ce n'est pas ce qui est le plus simple !

Nous avons énormément de mal à produire du Collectif, à partager des idées, à sortir des silos, se rassembler ! Au cours des années qui viennent, il faudra veiller à élaborer ces projets : par exemple sur l'alimentation, la relocalisation, le rôle des agriculteurs, la revalorisation de l'industrie, de la santé...

Nous constatons une certaine forme de reterritorialisation, de renforcement du lien et du pouvoir des territoires. Qu'en pensez-vous ? Cette évolution est-elle centrale pour le pays et la relance ?

Oui, on constate un axe fort de décentralisation, et un rapprochement d'avec les citoyens de ce fait. Il faut faire émerger des solutions issues des territoires, sans créer de nouvelles structures. L'État doit poser un cadre, mais il ne doit pas chercher à régler tous les problèmes : les lois sont souvent rigides, et on gagnerait à avoir des lois plus légères, un cadre qui donne plus de liberté et d'où sortirait aussi de meilleures solutions. Nous avons un pays très jacobin, et nous avons toujours eu des problèmes avec la décentralisation, il faut aller plus loin dans ce domaine, mieux réconcilier les personnes entre elles, éviter ce qui a provoqué le mouvement des gilets jaunes le sentiment des gens d'être exclues, sortir des silos fermés, avoir au contraire confiance dans l'intelligence des gens.

Vous allez quitter le CESE : quels sont vos sentiments ?

Cette expérience a été une très belle aventure, avec une très belle institution, qui a produit une belle réforme absolument nécessaire. J'ai un sentiment de satisfaction d'avoir conduit cette modernisation et agi dans le bon sens. Je ne vis pas dans le passé, mais avec j'ai la chance d'avoir pu représenter les corps intermédiaires de notre société, toutes les composantes de celle-ci. C'est un des rares endroits de notre pays où l'on construit encore des compromis.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média





Alters, l'Académie de l'Intelligence Économique, le CEREMA, Résalliance et Alters Média lancent le projet

Transformation Globale, Résiliente et Solidaire face aux grandes mutations

Livre Blanc, Campus et Observatoire

Paris, le 11 mai 2021

Alters, l'Académie de l'Intelligence Économique, le CEREMA, Résalliance et Alters Média veulent contribuer à faire face aux grandes mutations qui menacent notre planète, nos sociétés et les populations. Ils ont lancé le projet « Transformation Globale, Résiliente et Solidaire face aux grandes mutations ». L'objet de ce Projet « Approche globale » est d'élaborer une méthodologie, un Observatoire et des lignes d'actions stratégiques dans divers champs de la vie sociale, face aux grandes mutations. Les résultats de ce projet prendront la forme de :

Livre Blanc de l'approche globale, résiliente et solidaire face aux grandes mutations proposant une Méthodologie

Observatoire de la résilience des Territoires et des Entreprises

Campus de la Résilience

Ils seront proposés aux grands acteurs de la société (structures d'État, Régions, Associations de territoires, de Villes et Métropoles, Filières et réseaux d'entreprises, réseaux consulaires...).

Ils ont par ailleurs déposé une réponse à l'appel à Communs de l'ADEME Résilience-Territoire. Le contenu de cette Réponse, la Charte et le fondement scientifique et méthodologique de ce projet important sont publiés sur le site d'Alters Média.

Les partenaires associés à ce projet sont membres des organisations suivantes :

Ministère de la Transition Écologique, HFD et SG

Ministère de l'Intérieur SG

Ministère de l'Intérieur, IHEMI

Collège de l'entreprise

CCI France

Generali

MACIF

CEREMA

IPAG

Résalliance

Collège du territoire

Association des Maires Ruraux de France

France Ville Durable

Collège du numérique et de la technologie

CEA

Cap Digital

GFII

Chaire IAE Sorbonne

Collège transverse et Universités

Institut Rousseau

Société Française de Prospective

Fundazione di l'Università di Corsica

Alters et Alters Média



Apprendre à penser global (et pas universel) – un moment latourien

Patrice Maniglier – AOC
<https://aoc.media/analyse/2021/05/12/apprendre-a-penser-global-et-pas-universel-un-moment-latourien-4-4>

La série de quatre textes du philosophe Patrice Maniglier sur la pensée de Bruno Latour, publiée entre avril et mai 2021 par la revue en ligne AOC, permet une entrée très riche dans l'univers de la pensée de Bruno Latour. Nous incitons ici à la lecture de la 4^e partie de cette série « Apprendre à penser global (et pas universel) – un moment latourien » : cette notion d'approche globale est en effet centrale dans la réflexion des lecteurs d'Alters Média et des amis du *Think Tank* Alters. Mais c'est bien sûr à la lecture de toute l'œuvre de Bruno Latour que nous voulons inciter les lecteurs, et à la série entière de Patrice Maniglier : elle peut – ou même doit – inspirer les actions que nous menons dans ce monde.

La pensée de Bruno Latour est en effet l'une des pensées les plus profondes sur le monde et le temps des grandes mutations que nous vivons. Qu'est-ce que penser global pour Bruno Latour ? En quoi l'approche globale est-elle au centre des questions contemporaines ? Quels sont ses liens avec les questions antérieures de l'universel ?

L'époque que l'on dit Moderne, dont la philosophie emblématique est celle de Kant, celle de la création de la science, de la naissance de la société industrielle et la révolution technique, mais aussi de l'expansion de l'Europe dans le monde, a cherché à distinguer ce qui peut être universel, à penser l'existence de la vérité universelle ; s'est construite sur l'analytique, sur ce qui différencie les choses et réciproquement sur ce qui fonde leur identité.

Dans l'époque actuelle, le monde cherche à se composer comme totalité face à des défis gigantesques, posés à la totalité du monde vivant et terrestre, dont les humains, cherche à comprendre comment se relient les parties,

se forme le tout. Le discrédit de l'approche analytique antérieure, de l'approche segmentée et en silo encore actuelle, est une des manifestations élémentaires de ce changement. Derrière l'universalité, il y a la globalisation, l'approche globale, d'une fécondité et d'une importance pratique, morale et politique considérable : comment se construisent, non pas *a priori*, mais de proche en proche, par la construction de réseaux de liens, d'énoncés de plus en plus étendus, les énoncés universels ?

Bruno Latour a pensé cette approche globale, au niveau le plus fondamental : tout d'abord en analysant (à travers la théorie de l'acteur réseau) les conditions de production de la science et la construction des faits scientifiques ; d'où est née une nouvelle conception philosophique des liens des choses et des humains. Cette conception ne peut plus globale porte en elle de profondes implications pratiques, morales épistémologiques, politiques.

Étendus aux problèmes de la sociologie des sciences, la théorie de l'acteur réseau et l'approche globale permettent de comprendre comment s'articulent la société et l'individu (qui

« La théorie de l'acteur réseau et l'approche globale permettent de comprendre comment s'articulent la société et l'individu, comment et où se situe la société... »

est le premier de l'individu ou de la société ?), question centrale de la sociologie ; comment et où se situe la société ? Non pas *a priori*, mais à travers des processus de globalisation, localisation et de mise en relation.

Cette approche globale ne doit pas être confondue avec les analyses fonctionnelles des systèmes : admettre le global comme un système déjà constitué, comme une sorte de superorganisme dont les parties ne seraient que des parties fonctionnelles, ce serait perdre tout le bénéfice du travail de Latour. « Le tout n'est pas supérieur à la somme des parties, il leur est toujours forcément inférieur : plus grand ne veut pas dire englobant, mais davantage connecté ». Il faut veiller à ne pas dissoudre le global dans les parties, mais aussi à ne pas l'hypostasier.

Elle s'en distingue aussi par le fait qu'on ne peut parler de système que si les le mécanisme de bouclage à longue distance produit un système stable sur une longue durée : il ne se contentera pas de réagir, mais d'agir par lui-même parce qu'il y a eu une efficacité causale propre à son équilibre. □



Les mots pour comprendre La prévention

Didier Jourdan
 Directeur de la Chaire UNESCO Éducatons et Santé Université Clermont Auvergne – Éditions Sciences Humaines

Cette pandémie du COVID-19 nous a tous montré à quel point les questions de santé étaient complexes ; mobilisaient un très grand nombre d'acteurs, des industriels (pensons aux masques et aux vaccins), des administrations, des professionnels du soin bien sûr mais aussi de l'accompagnement des malades, des familles (pensons au dépistage, à la prévention...), de la communication, de la logistique... sans compter les politiques ; demandaient un très grand nombre de savoirs... Avec quelle légitimité ces acteurs interviennent-ils ? Dans quel cadre ? Comment agissent-ils ? En matière de prévention, les questions sont aussi complexes : comment prendre en compte les questions sociales, les questions culturelles ? Être efficace en respectant la liberté des personnes ? Comme faire la promotion de la santé, l'éducation à la Santé ? Comment réduire les inégalités de santé ? Didier Jourdan est interviewé dans ce numéro d'Alters Média. □





**Approche globale
et stratégique**



La relance passera par les « Projets de Territoires »

Pour l'enquête menée sur les territoires, nous avons interrogé de très nombreux hauts responsables d'exécutifs de Collectivités territoriales (13): Communes, Communauté, Métropoles, Région et Réseaux de Communautés (moyennes ou très grandes).

La leçon la plus importante qui ressort de l'enquête est dans le changement du cadre des relations entre l'État et les territoires qui s'amorce et qui pourrait être une vraie « révolution » : à travers les nouveaux dispositifs des Contrats de Relance et de Transition Écologique, et des Territoires d'Industrie, apparaît une nouvelle approche des relations de l'État avec les Collectivités.

Au lieu de vouloir tout imposer d'en haut, de lancer des Appels à projets « segmentant » les problèmes en autant de petits problèmes techniques, cloisonnés et limités, l'État reconnaît enfin que les « Projets de territoire » sont la base sur laquelle fonder ses relations avec les territoires, leur développement et la relance !

Ces dispositifs de CRTE et de Territoires d'Industrie, étendus de façon volontariste à tous les territoires, établis sur le temps « long » d'une mandature, représentent pour l'État un tournant dans la façon d'aborder la relation avec les territoires.

Les grandes associations de Communautés, de villes grandes ou moyennes exprimant dans cette enquête ont beaucoup œuvré pour cette

« L'État reconnaît enfin que les « Projets de territoire » sont la base sur laquelle fonder ses relations avec les territoires, leur développement et la relance ! »

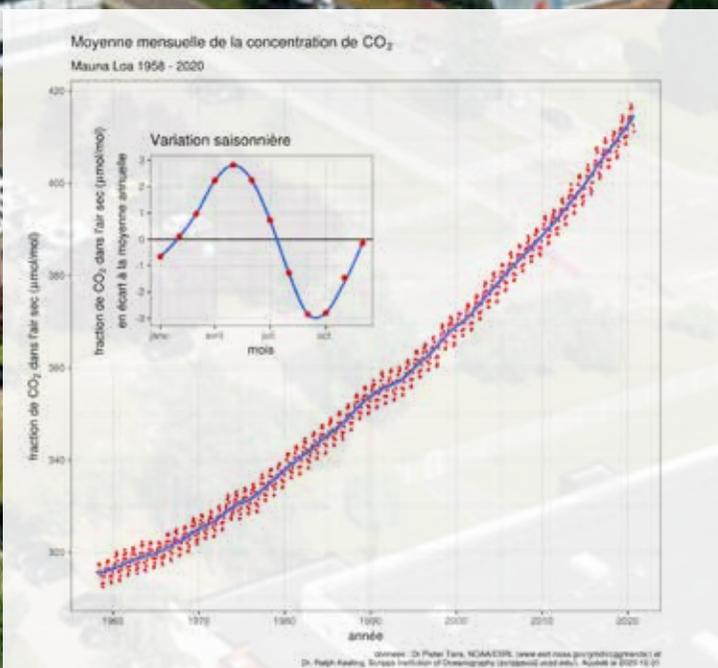
évolution et soulignent le rôle de la crise comme révélateur du besoin de changement.

L'expérience du Territoire d'Industrie de l'Axe Seine, étendue sur la vallée aval de la Seine, de Vernon au Havre, associant deux grandes Métropoles (Rouen et Le Havre) et des territoires mi ruraux, mi industriels, est emblématique du potentiel de ce changement.

Les 13 maires et Vice-Présidents de Région et de Métropoles, interrogés sur leur projet de territoire, sur les axes politiques de leur action, sur les relations qu'ils veulent établir avec les territoires voisins et avec l'État, témoignent que les territoires, liés aux entreprises, représentent de plus en plus le cœur de la relance stratégique et de la réponse aux mutations globales.

Les mix entre actions de développement économique, de rééquilibrage social et de transformations écologiques sont différents selon les territoires, mais ces 3 facteurs sont présents partout.

Mais le jugement final, ce sera le retournement de la courbe de la concentration mensuelle de CO₂ dans l'atmosphère (dite courbe de Keeling). Et il ne faut pas perdre de vue que la courbe ne fait que croître au même rythme depuis 1960 (cf. ci-contre).



Le concept et la pratique de la ville durable à la française !

- PATRICE VERGRIETE -

France Ville Durable, « l'association française des parties prenantes professionnelles publiques et privées de la ville durable » est un creuset de pratiques urbaines au service de la sobriété, de la résilience, de l'inclusion et la créativité. Ces critères caractérisent bien l'adaptation des visions de la ville durable à des mutations globales évidentes. Associés au principe de respect de traditions urbaines européennes (décisions locales, démocratie urbaine, savoir-faire spécifiques), ils constituent l'idée de Ville durable à la française.



Patrice Vergriete

Président de France Ville Durable,
Maire et Président de la
Communauté Urbaine de
Dunkerque

L'Association France Ville Durable s'est consolidée dans le temps, notamment en fusionnant en 2019 avec Vivapolis, et est aujourd'hui devenu un acteur national référent sur cette question de la ville durable.

Cette association réunit toutes les parties prenantes professionnelles autour de cette problématique : les collectivités, évidemment, en particulier à l'échelle de l'intercommunalité; l'État et ses agences, aussi bien l'ADEME, le CEREMA, l'ANRU ou l'ANCT que les ministères eux-mêmes ; les entreprises, qui sont porteuses de savoir-faire relatifs à cette question de la ville durable ; et enfin les experts. Étant moi-même co-président de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, je peux voir la contribution de ces experts à la manière dont on pense et dont on réalise cette ville durable.

France Ville Durable réunit l'ensemble de ces acteurs professionnels pour :

- Repérer les initiatives opérationnelles pertinentes et les valoriser, via des outils comme le Portail. Il s'agit également d'essaimer, d'accroître cette culture du développement durable, le plus possible chez les différentes parties prenantes.

- Diffuser, en France ou à l'international, nos expériences, les promouvoir. Plusieurs délégations vont par exemple être organisées dans divers pays, pour

pouvoir présenter non seulement les savoir-faire de nos entreprises, mais aussi le savoir-faire français, dans sa globalité, autour de la conception et gouvernance de la ville durable.

Des groupes de travail réunissant les différentes parties prenantes développent la **dimension opérationnelle de la ville durable** sur des sujets comme la sobriété numérique, la question de la formation (qui est tout à fait incomplète notamment pour les agents de la collectivité), les normes et les labels, etc. Sera d'ailleurs bientôt mis en place un groupe de travail autour de la zéro-artificialisation nette, en lien avec tous les acteurs dont les experts.

On cherche également, par ces groupes, à se mettre d'accord sur ce qu'est, finalement, la ville durable en France. Car nous nous sommes rendus compte que ces mots étaient utilisés de manière un peu générique, sans être clairement définis, sans que l'on maîtrise la spécificité de cette fameuse ville durable à la française. Nous avons donc rédigé un manifeste pour préciser ces questions de manière concise, en identifiant quatre concepts fondateurs de cette idée de ville durable « à la française » : la sobriété, la résilience, l'inclusion et la créativité. Nous avons d'ailleurs organisé, le 19 mai, une rencontre nationale qui a connu un grand succès, pour présenter ce manifeste, le mettre en débat, le faire évoluer. Nous le pensons comme quelque chose de vivant, pouvant être amélioré.

Nous avons également mis en place **des ateliers territoriaux** pour que ce concept de ville durable et ses différents référentiels puissent servir aux projets des collectivités locales, que nous cherchons à accompagner le plus en amont possible. Ces ateliers qui peuvent être très spécifiques ou de plus grande envergure, ont pour but de faire comprendre aux acteurs que la ville durable doit être entendue dans sa dimension globale et pas simplement en la réduisant à des prismes spécifiques comme le logement ou la mobilité. Nous avons dans ce sens un large partenariat avec les associations d'élus, notamment l'AdCF, ce qui nous facilite le contact avec les collectivités. Et

« Quatre concepts fondateurs de cette idée de ville durable « à la française » : la sobriété, la résilience, l'inclusion et la créativité. »

nous développons des accompagnements spécifiques et de long terme avec les collectivités qui adhèrent directement à l'association. Ces ateliers aident les élus et les techniciens à se « mettre à jour » sur les enjeux et à réfléchir concrètement à la façon dont leur projet de territoire peut intégrer cette vision spécifique et plus holistique ou systémique de la ville durable.

Nous percevons cette association comme un accélérateur de transformation des politiques territoriales et de diffusion de cette spécificité française.

Les Contrats de Relance et de Transition Écologique peuvent-ils constituer un cadre pour élaborer un projet de ville durable ? Comment France Ville Durable peut-elle aider les communes, les territoires dans ce sens ?

Nous travaillons, en ce moment, avec Caux Seine Agglo, justement sur l'élaboration de son CRTE, pour accompagner le territoire et ses élus dans la restructuration de leurs projets de développement durable, de transition écologique et énergétique. Cela a notamment permis à Caux Seine Agglo de changer la manière dont ses acteurs élaboraient au départ leur projet de territoire. Nous avons aidé les élus de cette communauté d'agglomération à prendre conscience des vulnérabilités de leur territoire face aux grands enjeux de l'anthropocène, alors qu'il est dépendant d'une industrie pétrochimique du XX^e siècle qui va nécessairement connaître de profondes transformations, et ce faisant nous leur permettons de réécrire un projet d'avenir de leur territoire, en y intégrant par exemple la notion de résilience.

Pourquoi défendre un projet de ville durable « à la française » comme vous le présentiez plus tôt ? Contre quoi ?

En tant que président de France Ville Durable, j'ai eu la responsabilité de défendre l'association dans un certain nombre de colloques internationaux, comme le Smart

City Congress à Barcelone. J'ai été frappé de voir que dans ces grandes rencontres internationales, des visions très claires de la ville durable sont exprimées par de nombreuses puissances. Dans les pavillons chinois, par exemple, s'affiche un très grand savoir-faire notamment sur les technologies de contrôle et de régulation de la population et des comportements. Dans les pavillons américains est davantage mise en avant la notion de ville servicielle : il n'y a pas de régulation publique, mais plutôt des acteurs privés qui s'adressent, par la mise en place de certains outils, à la demande solvable.

Face à ces différentes visions, je me suis dit qu'aucune ne correspondait à notre façon de voir, à notre conception propre, avec sa dimension démocratique et participative. Pour nous en France, une ville durable doit être appropriable par le citoyen, doit l'impliquer en respectant ses libertés fondamentales, lui permettant d'adopter par lui-même les comportements vertueux via des politiques d'incitation. Et cela doit être vrai pour tous les individus. Doit donc nécessairement apparaître la notion de régulation publique, nationale et locale. Tout ceci est très spécifiquement français, ou du moins européen.

Pouvez-vous nous parler de votre expérience au sein de la ville de Dunkerque ?

Il s'agit, comme je le disais, de réfléchir à la manière dont on peut permettre à la population de s'approprier des comportements vertueux du point de vue de l'environnement. Nous avons donc mis en place le programme éco-gagnant, visant à peser sur ces comportements citoyens à travers, par exemple, le gain de pouvoir d'achat ou l'éducation populaire. À titre d'illustration, ce programme propose le bus gratuit : nous sommes la plus grosse agglomération en Europe à assurer la gratuité du transport public. Grâce à cela, la fréquentation du bus à Dunkerque a été multipliée par deux en seulement deux ans. Nous avons également mis en place un service exceptionnel d'accompagnement à l'amélioration de la compétence énergétique des

« Pour nous en France, une ville durable doit être appropriable par le citoyen, doit l'impliquer en respectant ses libertés fondamentales, lui permettant d'adopter par lui-même les comportements vertueux via des politiques d'incitation. »





« Le port de Dunkerque est déjà passé à l'après-pétrole : nous ne sommes plus dépendants de cette économie. »

« Nous accompagnons donc les acteurs industriels dans le cadre de Territoires d'innovation et de Territoires d'industrie dans cette bascule vers une autre forme d'économie. »

logements anciens, qui a d'ailleurs servi de référence au rapport Sichel. Nous sommes, de plus, sur une réflexion autour de dispositifs permettant aux ménages d'économiser l'eau, via des politiques publiques d'accompagnement, par exemple par la récupération de l'eau de pluie pour l'entretien des jardins. Ce sont des solutions très concrètes visant à accompagner, et non à forcer la population à adopter des gestes bénéfiques pour l'environnement.

Nous avons effectué tout un travail autour de la transition industrielle. Nous avons d'ailleurs été lauréats de Territoires d'Innovation, avec le projet de transformation de notre complexe industrialo-portuaire pour le faire entrer dans le XXI^e siècle, qui a complètement pris en compte la notion de transition écologique. Aujourd'hui, la gouvernance économique de notre territoire intègre à la fois les industries, les collectivités locales, le grand port maritime et la chambre de commerce autour de cette dynamique de transformation de notre industrie en une industrie plus compatible avec les enjeux du siècle. Le port de Dunkerque est déjà passé à l'après-pétrole : nous ne sommes plus dépendants de cette économie. Il nous reste encore à moderniser la sidérurgie, et nous accompagnons ArcelorMittal, le plus gros émetteur de CO₂ des Hauts-de-France, dans cette transition énergétique, au même titre que toutes nos industries à l'échelle locale.

Toujours dans cette logique participative, nous avons mis en place des **Fabriques d'initiatives locales**, permettant aux citoyens de participer dès l'amont aux projets urbains. Dans la conception des nouveaux bâtiments, nous avons intégré des notions d'inclusion assez exceptionnelles : la **bibliothèque-médiathèque de Dunkerque**, inaugurée il y a deux ans, est un exemple de mixité sociale et intergénérationnelle en France. Nous l'avons imaginé en ce sens, nous avons construit le bâtiment pour générer des liens sociaux. Nous travaillons en ce moment sur **des projets d'école du futur** et d'école résiliente, l'idée étant de développer des cours d'école qui, au lieu de n'être qu'une plaque de bitume, incorpore du végétal, des activités sportives, voire même des animaux, se transformant au fil des

saisons, et permettant de faire cours en extérieur. Nous allons également développer à Dunkerque la première école « zéro perturbateur endocrinien »...

À chaque fois que nous mettons en place une politique publique, nous portons cette perspective à long terme. Dans notre projet d'aménagement de la digue de Dunkerque contre la submersion marine, nous intégrons des prévisions allant jusqu'à 2100.

Quels sont vos liens avec le programme Territoires d'industrie ?

Nous portons le double label de **Territoire d'innovation et Territoire d'industrie**, dont l'enjeu est, pour nous, de comprendre comment un bassin industriel de l'ampleur du nôtre peut perdurer en adéquation avec les impératifs du XXI^e siècle. Il est nécessaire que nous revoyions complètement les pratiques de notre industrie de sidérurgie, qui est alimentée par du charbon pour produire de l'acier, et donc à repenser à tous les niveaux.

Nous accompagnons donc les acteurs industriels dans le cadre de Territoires d'innovation et de Territoires d'industrie dans cette bascule vers une autre forme d'économie.

Prenons le cas du partenariat avec ArcelorMittal : c'est déjà un projet d'économie circulaire, où l'on va chercher à voir comment l'entreprise peut intégrer des pratiques de recyclage. Plutôt que de produire cent pour cent d'acier neuf, ne peut-on pas plutôt récupérer de l'acier et produire à partir de celui-ci ? Vingt pour cent de l'acier de demain sera produit à partir de ce principe de recyclage. Il y a également la question de la **récupération du CO₂**, celle du remplacement du combustible – à court terme, le **gaz naturel**, et à plus long terme, l'**hydrogène**, d'où **des projets d'éoliennes offshore** sur notre territoire.

Cette logique est en train de se structurer sur dix-quinze ans, et nous cherchons à penser le bassin industriel de demain autour de deux grandes qualités : la diminution des rejets de CO₂ et l'amélioration de la qualité de l'air et donc de la santé des citoyens. D'ailleurs, une *start-up* dunkerquoise, Terraotherm, permet grâce à un système innovant de laver les fumées industrielles d'un certain nombre de polluants.

Par ailleurs, vis-à-vis des questions énergétiques, on peut rappeler que Dunkerque est le plus vieux réseau de chaleur de France : elle œuvre depuis un moment déjà autour de la problématique de la récupération de la chaleur. **La piscine de la ville est depuis les années 80 chauffée par la récupération de la chaleur produite par ArcelorMittal.** Nous sommes en train d'étendre ce réseau aujourd'hui pour permettre également de chauffer des logements collectifs, voire des logements individuels. En réalité, ArcelorMittal pourrait chauffer six fois l'agglomération dunkerquoise, et donc rien que cet aspect pourrait nous permettre d'atteindre une efficacité énergétique remarquable. C'est pour cela que nous sommes en train de mettre en place une « **autoroute de la chaleur** » entre nos industries, sur le principe que certaines émettent de la chaleur, et que d'autres en ont besoin.

« **Penser le bassin industriel de demain autour de deux grandes qualités : la diminution des rejets de CO₂ et l'amélioration de la qualité de l'air.** »

« **On réalise donc, au travers du prisme de cette crise, que tout notre système démocratique, toutes nos logiques collectives, sont fondés sur le lien social.** »

À votre avis, qu'est-ce que la crise sanitaire que nous vivons actuellement va changer vis-à-vis des problématiques urbaines, et en particulier dans votre ville de Dunkerque ?

C'est une question difficile, mais je peux vous parler de ce que j'ai déjà relevé jusqu'à maintenant, en partant de ce dont je peux être à peu près certain.

Premièrement, avant la crise sanitaire, nous abordions déjà, au sein de France Ville Durable, **la notion de résilience**, mais très peu comprenaient réellement ce que signifiait ce mot, en tout cas souhaitaient le mettre en avant. Ce qui a profondément changé, c'est que désormais ce concept s'est très largement répandu. Cette crise nous aura permis de prendre conscience que nous allions inévitablement subir des chocs à l'avenir, que nous étions vulnérables, et que si nous ne considérions pas cette vulnérabilité en amont, nous risquions de le payer très cher. La crise aura été un révélateur en ce sens qu'elle nous impose de réfléchir à notre résilience, c'est-à-dire à l'anticipation de l'adaptation du territoire aux chocs. Cela m'a amené, à titre d'illustration, à prendre **la décision de nommer ici à Dunkerque un chargé de résilience** pour la communauté urbaine. Je lui ai ainsi demandé de réfléchir à certains scénarios liés aux vulnérabilités de notre territoire : par exemple, que se passerait-il demain en cas de crise numérique, si nous étions victimes de *hacking* ? Il s'agit là de chercher à répondre en amont, par des propositions concrètes, aux crises potentielles de demain. Jusque-là, nous avions à Dunkerque des plans de prévention, mais ils se limitaient essentiellement aux risques industriels...

Ensuite, on peut dire que la crise a fait apparaître de nouvelles notions, par exemple **celle des besoins essentiels**. J'avais déjà intégré avant la crise à mon programme pour la campagne de 2020, **l'idée de la création d'un service public universel des besoins essentiels**, dans le but de définir ces derniers et de chercher comment les garantir. Ce travail est donc en cours ici, et je ne trouve pas ça inintéressant... Prenons l'exemple de la situation des étudiants, dont on s'est rendu compte avec la crise qu'elle pouvait être catastrophique, notamment pour les étudiants étrangers, qui sont souvent isolés, sans source de

revenus, et ne savent pas forcément à qui s'adresser. On s'est aperçu que les réseaux associatifs n'étaient pas en capacité de s'adapter à cette conjoncture extrême. L'idée du service public universel que j'évoquais plus tôt est justement, au-delà de **repérer les besoins essentiels, de rendre publique la façon dont la collectivité, la société civile, peuvent s'organiser pour y faire face**, quelles que soient les circonstances. Pour moi, cette notion de besoins essentiels, comme celle de résilience, va perdurer après la crise, et va demeurer un enjeu d'importance.

La crise aura mis en lumière, également, un fort besoin de contact humain, qui peut-être nous pousse à plus d'inclusion, à prendre la mesure de l'importance de lieux comme les cafés, etc.

Cela, je pense que les maires en avaient déjà une certaine conscience, au travers de ce qu'on appelle le lien social et la manière dont on le travaille. Cette idée de partage est pour moi au cœur de la démocratie. C'est également ce qui fait du carnaval un moment si important pour notre ville : la fête, dans sa dimension collective, est très importante ! Ce sont ces principes qui font l'importance de l'école mixte, où peuvent se retrouver différents milieux sociaux : c'est le lieu du frottement, du lien social par excellence. Tout ce qui vient façonner notre envie de partager entre concitoyens, conduit, finalement, au principe de démocratie locale.

On réalise donc, au travers du prisme de cette crise, que tout notre système démocratique, toutes nos logiques collectives, sont fondés sur le lien social, c'est-à-dire ce qui nous unit à nos concitoyens. C'est une réalité sur laquelle les maires travaillent beaucoup, qui est réellement intégrée par les communes, mais que je vois moins être abordée à l'échelle nationale... Je pense d'ailleurs qu'une bonne partie des mesures de régulation publique de la crise aurait dû être gérée à l'échelle locale, où les maires auraient pu, de manière plus pertinente, équilibrer le maintien du lien social et la protection sanitaire.

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



La crise, un accélérateur des relations Territoires-État

- OLIVIER LANDEL -

La crise est en train d'accélérer la façon dont l'État aborde la question des Territoires et de bouleverser leurs relations. Elle pousse aussi l'État à accorder plus de capacités pour les territoires à s'organiser entre eux, et les territoires à plus coopérer. C'est ce constat que discute le Délégué Général de France urbaine.



Olivier Landel
Délégué Général de France
urbaine

France Urbaine et les projets de Territoire

Les questions des mutations globales qui bouleversent nos sociétés sont pour une large part liées à la mise en surplomb de l'économie sur le social et la nature. Comment organiser une meilleure insertion de l'économie dans la société et la nature ?

Le monde urbain doit prendre sa part dans la transition écologique ! Nous sommes en partie à l'origine des problèmes, nous devons donc avoir une part dans la solution, dans l'atténuation des émissions de CO₂ qui viennent pour beaucoup des bâtiments et du transport, et dans l'adaptation aux effets du changement climatique. Nous ne sommes pas dans un isolat, et nous avons une responsabilité dans le changement des comportements.

Mais on sait bien que tout cela a des conséquences sociales, la problématique des gilets jaunes nous l'a rappelé : on ne peut séparer l'écologie du social. Notre responsabilité est donc de bâtir un plan de relance écologique et social. Nous avons d'ailleurs dans notre portefeuille de compétences, les déchets, l'insertion et l'emploi, l'économie circulaire et l'ESS : d'où la mise en place d'un groupe de travail (animé par Émeline Baume de la Métropole de Lyon et par Frédéric Minard de la Ville de Roubaix) « Économie circulaire & ESS » qui abordera entre autres le nouveau cadre contractuel des contrats de relance et de transition écologique.

Précisément que pensez-vous de ce nouveau cadre des CRTE ou Contrats de Relance et de Transition

Écologique, qui met l'accent sur le projet du territoire ?

La crise est un accélérateur de tendance ! Nous défendions cette idée de Contrat depuis des années, « du Contrat partagé, au contrat qui engage », il n'y a là conceptuellement rien de neuf ! Il faut comprendre que tout s'interpénètre (les questions de logement avec ceux des transports, du travail et de la formation...) et qu'il faut introduire de l'horizontalité pour y répondre et non toujours raisonner en tuyaux d'orgue, qui est la façon dont l'État est organisé.

L'idée qui est derrière le CRTE c'est d'abord de soutenir le projet de territoire, et qu'il peut lui-même (et mieux que quiconque) l'exprimer, puis en discuter avec l'État,

« La problématique des gilets jaunes nous l'a rappelé : on ne peut séparer l'écologie du social. Notre responsabilité est donc de bâtir un plan de relance écologique et social. »

pour aboutir à une contractualisation globale, ou la plus globale possible. Les responsables élus sont légitimes pour exprimer le projet des personnes qu'ils représentent.

Cette idée a mûri depuis des années et cela sort au moment de la crise, parce que l'on a besoin de faire repartir l'économie et que tout le monde est absolument convaincu que cette relance, ce n'est pas pour recommencer comme avant ! On a besoin d'accélérer dans la transformation sociale et environnementale ! Mais pas de repartir avec des Appels à projets pensé d'en haut, dans des logiques de silos ! Cette idée de territorialisation de la relance a progressé peu à peu : en quelque sorte, l'idée est de brancher le tuyau des crédits sur les contrats de territoires, où chacun peut ajuster le débit en fonction des vrais besoins, arroser

France urbaine

France urbaine est une association de collectivités qui incarne la diversité urbaine et promeut l'alliance des territoires. C'est 106 membres, 2 000 communes représentées, 30 millions d'habitants, 22 métropoles, 13 Communautés urbaines, 16 Communautés d'Agglomérations, 50 grandes villes, 5 Établissements Publics Territoriaux.

« L'idée qui est derrière le CRTE c'est d'abord de soutenir le projet de territoire, et qu'il peut lui-même (et mieux que quiconque) l'exprimer, puis en discuter avec l'État, pour aboutir à une contractualisation globale. »

là où il faut, et non laisser le flux arroser dans le vide. Avec les contrats de territoires, plus besoin d'Appel à projets !

Mais il faut élaborer ces projets de territoire ! Ne va-t-il pas y avoir un manque de capacité à penser globalement ?

Sans doute un peu, mais au niveau des territoires, nous avons plus l'habitude de raisonner globalement, au contact des besoins réels des gens, de façon moins cloisonnée que ne le fait l'État ! Le développement durable, c'était déjà un peu cela, avec la volonté de lier économie, social et environnemental, et de développer une gouvernance plus transversale.

L'Alliance des Territoires

Comment pensez-vous la question des rapports entre villes moyennes et Métropoles ?

On part de loin sur cette question puisque, en 2000, on parlait déjà de « Territoires partenaires ». Or, pour bien penser ces rapports, il faut partir de l'idée qu'il n'y a pas de territoire pertinent, plus pertinent que les autres : on a tous besoin des autres et de tous les autres ! Il n'y a pas de territoires qui vont bien, si le territoire voisin va mal ! Et si une Métropole va mal, les territoires à côté vont mal ! L'un ne va pas se construire sans l'autre. Le problème n'est pas un problème de frontière, mais un problème de flux, d'échange ; l'intérieur influe sur l'extérieur, et inversement.

Mais là où il y a difficulté, c'est au niveau des outils juridiques pour mettre en œuvre cette coopération : on a pensé aux SCoT (Schéma de cohérence territoriale) aux inter-SCoT, aux Pôles métropolitains (il y en a

27 maintenant) qui permettent de regrouper des agglomérations pour des projets communs. Avant la loi de 2010, on n'avait pas le droit de le faire !

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) de 2014 a accéléré cette dynamique : les grandes Communautés ont pu se constituer en Métropoles. On a créé des outils pour mieux travailler avec l'extérieur. On comptait en 2019 174 formes de coopération inter territoriale (et ce uniquement autour des 15 premières Métropoles). Mais on en parle très peu dès lors que le tampon de l'État n'y figure pas.

Quelques exemples dans l'alimentation (Toulouse avec le Département voisin du Gers notamment), la relocalisation de la filière du bois (Nancy a aidé les territoires voisins pour s'équiper et retrouver ainsi des capacités de transformation du bois que l'on avait laissé partir en Chine)... Cette philosophie devrait irriguer l'ensemble des champs de politique publique : transition écologique, santé, alimentation, développement économique et circuits-courts...

Une nouvelle relation avec les quartiers populaires et de banlieue

Un Rapport de France urbaine sur la question de la mobilité pose bien la question des rapports ville et banlieue : l'action publique ne se résume plus au désenclavement, mais doit intégrer l'accompagnement de la mobilité dans de très nombreuses dimensions.

Pouvez-vous développer ?

Pour désenclaver un quartier périphérique, il ne suffit pas de mettre une ligne de bus, la logique du service est

« Tout le monde est absolument convaincu que cette relance, ce n'est pas pour recommencer comme avant ! On a besoin d'accélérer dans la transformation sociale et environnementale ! »

« La politique de la ville n'est pas et ne doit pas être une politique de quartiers sensibles : elle doit porter sur des territoires plus larges, et être autre chose que de la compensation ou de l'assistance. »

indispensable, avec un accompagnement des hommes et des pratiques par des politiques globales (tarifaires, d'aménagement, d'encouragement, de sensibilisation et accompagnement humain).

De façon générale, la politique de la ville n'est pas et ne doit pas être une politique de quartiers sensibles : elle doit porter sur des territoires plus larges, et être autre chose que de la compensation ou de l'assistance. Il faut inverser cette relation et c'est ce qui a été promu dans le « Pacte de Dijon ». Cela vaut pour tout : une politique de renouvellement urbain, de reconstruction ou réhabilitation doit commencer par écouter ce que veulent les habitants (rester insérés dans leur quartier, garder les liens avec l'école du quartier, accompagnement au relogement...). En matière de numérique, l'installation de fibre optique ne suffit pas, il faut travailler sur les usages, sur le service.

Ne va-t-on pas vers la création de nouveaux métiers, dans le service... ?

Les territoires en sont conscients, et ont compris que cet accompagnement doit être subtil : la société civile s'investit beaucoup sur des questions d'enjeux environnementaux, sociaux des transitions. Il y a là profusion de propositions qui parfois bouscule les forces publiques locales (pensons aux trottinettes qui étaient des solutions de mobilité douce, qui au départ pouvaient perturber les autres modes de transport). Les Collectivités doivent alors se positionner discrètement et habilement sans interdire, mais en aidant à réguler ce qui peut être une opportunité même si elle désorganise un peu. Dans le cas des trottinettes, les choses se sont peu à peu organisées (modes de stationnement adaptés, règles de conduite...).

Comment utiliser les comparaisons (internationales ou même nationales) entre villes ?

Comparaison n'est pas raison : ce qui marche à Lille, ne marche peut-être pas à Marseille ! Chaque ville a son

histoire, sa culture, sa géographie ! Il n'y a pas de modèle urbain ! On a tort d'en proposer : mieux vaut laisser les acteurs se réguler eux-mêmes, en fonction de ce qu'ils sont !

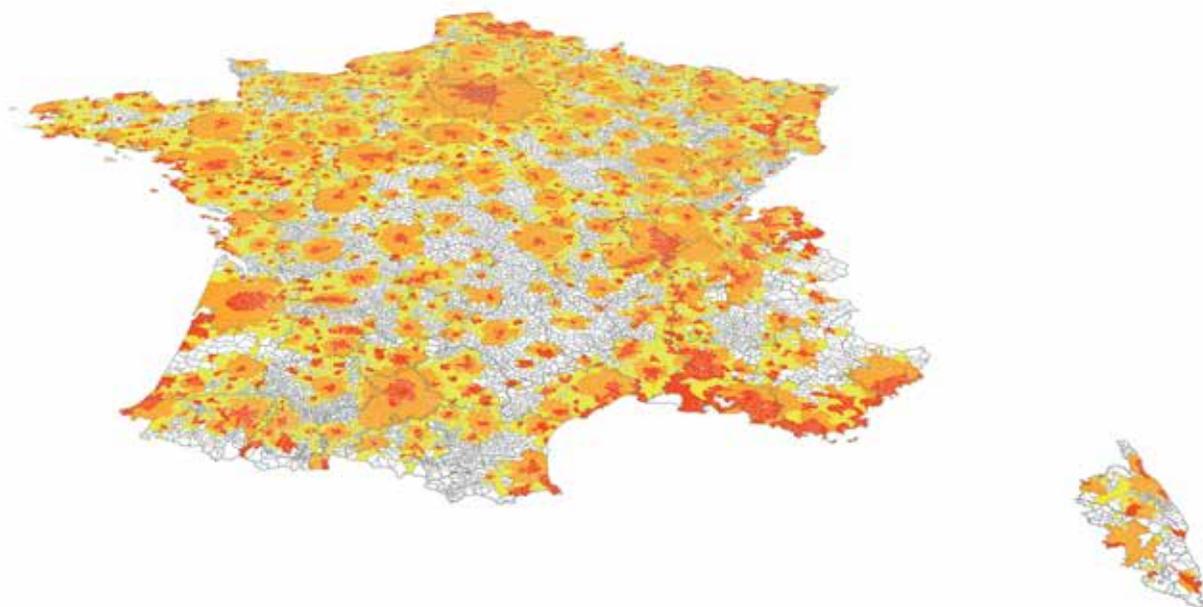
Par contre, il faut chercher à comparer ce qui est comparable, nous avons tous des objectifs communs (cohésion sociale, référentiel européen des villes durables...), c'est dans la façon de les atteindre que chacun a une stratégie, des marges de manœuvre. Il faut dans les comparaisons, repérer ce qui est comparable et s'en servir pour voir avec qui il est utile de discuter en priorité, parce qu'on a la possibilité de progresser ensemble. Et dans ce cas il faut mettre en commun ces comparables.

Comment voyez-vous le rôle de France urbaine ?

C'est d'abord un lieu de régulation horizontale des pratiques locales, qui marche parce que les gens ont l'habitude de travailler ensemble : ainsi dans les semaines de confinement général en 2020, nous avons tous les samedis des réunions entre Maires et présidents d'EPCI, qui tous recherchaient les uns des autres ce qui pouvait le mieux marcher... Et cela a bien fonctionné !

C'est ensuite un « entonnoir dans les deux sens », un lieu de transmission entre d'une part l'État, les Ministres, les grands groupes, l'assemblée nationale... et d'autre part les Villes, les Métropoles... Nous sommes un interlocuteur reconnu, qui peut faire remonter des idées, réactions, critiques ; dire « Voilà ce que nous proposons ! » en complément systématique de nos critiques. Parfois, les responsables dans l'État travaillent entre eux, et expliquent aux collectivités pour qu'elles fassent ce qui a été pensé ; or, il aurait été plus productif, d'en parler avant avec les collectivités et leurs associations.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



Nous sommes à vos côtés pour que les véhicules de votre flotte soient propres, performants et profitables.

Qu'il s'agit de Bus Urbains ou Périurbains, de Véhicules Utilitaires, de Scooters ou autre Micro-Mobilité, EVO vous propose un concept individualisé pour votre parc, qui intègre :

- Une chaîne de traction électrique pouvant inclure une pile à combustible à utiliser dans des véhicules neufs et en Rétrofit
- L'intégration de la chaîne de traction dans un véhicule de base existant
- La fourniture de véhicule complets sur une base définie
- Des services autour de la mise en place de l'infrastructure, la maintenance, la formation d'équipes, le management des flottes et les stratégies d'opération

RETROFIT VEHICULES NEUFS SERVICES



évo E-MOBILITY SOLUTIONS

Au cœur des territoires, les villes moyennes

- CAROLINE CAYEUX -

L'action territoriale (des métropoles comme des villes moyennes), boostée par la crise, a pris un réel essor. Le poids des territoires semble être de plus en plus reconnu par l'État et leur action soutenue par de nombreux dispositifs (Cœur de ville, Cœur de Territoires, Territoires d'Industrie, Contrat de Relance et Transition Écologique). Les grands axes de cette action sont présentés par la Présidente de l'association des villes moyennes.



Caroline Cayeux

Présidente de Villes de France,
Maire de Beauvais et
Présidente ANCT

Vous présidez l'association des villes moyennes en France.

Pouvez-vous préciser ce que représentent les villes moyennes en France ?

Les villes moyennes et leurs intercommunalités sont le foyer de vie de plus de 32 millions d'habitants. On peut donc légitimement les considérer comme la colonne vertébrale du territoire national. De par leur positionnement, elles sont effectivement le lien entre les métropoles et les espaces ruraux. Évidemment, si chacune a sa propre histoire et ses propres particularités, elles ont en commun d'être des villes-préfectures ou sous-préfectures donc elles disposent de nombreux services publics qui irriguent les zones rurales. Les villes moyennes ont également un bassin d'emploi qui s'appuie à l'origine sur un fort tissu industriel. Enfin, elles bénéficient d'un cadre de vie et d'une proximité avec la nature que l'on ne retrouve pas dans les pôles urbains. C'est donc pour cela que l'on parle aussi de villes d'équilibre.

Le baromètre des territoires 2020, en pleine pandémie, dresse un tableau très intéressant de l'attractivité des villes moyennes. Est-ce un signe de retour vers les villes moyennes ? Comment cherchez-vous à pallier à leurs faiblesses ?

À la sortie du premier confinement en avril 2020, Villes de France a réalisé son 2nd baromètre des territoires, en partenariat avec la Banque des territoires et l'Agence nationale de la Cohésion des territoires. Deux

Villes de France

Présidée par Caroline Cayeux, Villes de France, association d'élus pluraliste, représente et accompagne les villes de 10 000 à 100 000 habitants et leurs intercommunalités. Elle regroupe ainsi près de la moitié de la population française. Villes de France représente et défend les bassins de vie entre les métropoles et les territoires ruraux, qui assurent la solidité du maillage territorial dans les Régions et qui contribuent à l'équilibre national.

principaux enseignements en sont ressortis : avec l'essor du télétravail, près d'un quart des actifs habitants des grandes villes, et même 36 % chez les moins de 35 ans, envisageaient de déménager et les villes moyennes bénéficient d'une réelle attractivité.

En effet, elles sont perçues comme la « ville idéale », celle qui répond aux aspirations des français à savoir privilégier un mode de vie alliant tranquillité et sécurité au sein d'un cadre de vie agréable. À titre d'exemple, elles sont considérées comme les plus aptes à s'adapter aux défis du changement climatique, devant les grandes villes et les territoires ruraux.

La crise sanitaire a été un accélérateur des tendances. Le confinement a sans aucun doute bouleversé les aspirations de nombreuses familles, de seniors, de jeunes cadres dynamiques qui souhaitent bénéficier d'une meilleure qualité de vie en quittant les centres urbains pour **se rapprocher de la nature**. Dans le



« Avec l'essor du télétravail, près d'un quart des actifs habitants des grandes villes, envisageaient de déménager et les villes moyennes bénéficient d'une réelle attractivité. »

même temps, ils veulent pouvoir continuer à disposer d'un haut niveau de services et de commerces. C'est justement parce qu'elles sont capables de répondre à cette équation particulière que les villes moyennes ont trouvé un nouvel écho auprès des citoyens.

Bien sûr, nos territoires doivent répondre à des défis. Le premier d'entre eux concerne l'emploi, mais comme partout dans notre pays. Les villes moyennes les plus attractives se situent principalement à proximité des centres métropolitains. En effet, le principal frein de migration des familles concerne le travail. Sans emplois à la clef, il sera difficile d'attirer ces familles dans nos villes. Raison pour laquelle cette thématique de l'emploi mais aussi la question de l'enseignement supérieur, de la formation figurent parmi les priorités des élus locaux. C'est un cercle vertueux, en attirant de nouvelles entreprises, de nouveaux emplois, les villes moyennes attireront de nouveaux habitants. Il faut également prendre en compte le développement du télétravail. C'est pourquoi, **il est nécessaire que les villes moyennes se situent dans une perspective de complémentarité avec les métropoles.** Nous ne sommes pas en concurrence. Au contraire, nous devons agir en réseau pour maintenir et développer des liens qui facilitent les échanges. Je pense notamment aux mobilités et au numérique. Si nous pouvons faciliter les déplacements du quotidien, alors c'est du gagnant-gagnant. Pour les villes moyennes qui attirent une nouvelle population et pour les métropoles qui se désengorgent.

Le projet Cœur de ville vise à revitaliser les villes moyennes. Pouvez-vous en présenter les grands traits ?

Le programme national Action Cœur de Ville symbolise la montée en puissance des villes moyennes en accompagnement la revitalisation de 222 centres-villes. C'est une nouvelle orientation politique, résultat de notre lobbying en faveur des villes moyennes que nous menons avec Villes de France. Il faut signaler qu'il n'y avait pas eu de plan pour les villes moyennes depuis Olivier Guichard dans les années 1970 alors même que ces dernières sont des pôles de centralité et d'équilibre territoriaux absolument nécessaires. **Elles jouent un rôle très fort en matière d'aménagement du territoire et pourtant elles étaient les grandes oubliées des politiques publiques jusqu'alors.** Le programme Action Cœur de Ville, que nous avons co-construit avec le Gouvernement, a été lancé en décembre 2017. Il mobilise 5 milliards d'euros sur 5 ans avec la participation financière de trois grands opérateurs d'utilité publique (Banque des territoires, Action Logement et l'Anah). Cela a permis d'enclencher une dynamique en mettant un véritable coup de projecteur politique et médiatique sur nos villes, tout en repensant les projets de territoires. Si bien que le programme ne concerne pas uniquement le commerce mais également l'habitat, les mobilités, le patrimoine, l'accès aux équipements et aux services publics, la mise en valeur de l'espace public.

« Le programme ne concerne pas uniquement le commerce, mais également l'habitat, les mobilités, le patrimoine, l'accès aux équipements et aux services publics, la mise en valeur de l'espace public. »



« L'enseignement supérieur est un atout majeur pour le développement des villes moyennes. »

Au 1er janvier 2021, c'est-à-dire à mi-parcours, sur les 5 milliards d'euros budgétés, plus de 2 milliards ont déjà été engagés. Après une première phase d'étude et d'ingénierie, nous rentrons désormais dans les réalisations concrètes. Partout en France, les élus se sont emparés de cette opportunité. C'est la création du théâtre du Beauvaisis au cœur de Beauvais, c'est la valorisation patrimoniale d'une friche industrielle à Niort, c'est la requalification des abords de la Dordogne et de l'Isle à Libourne.

Autant de projets qui répondent à une triple ambition : revitaliser les centres-villes, améliorer la condition de vie des habitants et conforter le rôle moteur de ces villes dans le développement du territoire.

Vos propositions pour la relance ?

Les périodes de confinement liées à la crise sanitaire ont bouleversé le quotidien de nos citoyens, mais également de nos villes. Fermeture des commerces non essentiels, des lieux culturels et sportifs, annulation des événements festifs, baisse de fréquentation des transports en commun, nous avons subi, et nous continuons de subir, un choc économique et social. Il faut donc s'appuyer sur des piliers pour réussir la relance. Action Cœur de Ville doit en faire partie. Villes de France a ainsi proposé **d'actualiser le programme selon trois principes : souplesse, redimensionnement et réorientation pour les villes bénéficiaires**. Nous avons également demandé la prolongation du programme au-delà de 2022 jusqu'en 2026 afin de pouvoir déployer les projets sur l'ensemble du nouveau mandat municipal. Il y a eu notamment une prise en compte des priorités de France Relance à commencer par la transition écologique. Concrètement, c'est la mise en place du Fonds friches de 300 millions d'euros pour permettre la dépollution des sites industriels et miniers mais surtout pour le recyclage foncier.

Comment les Villes moyennes s'investissent dans le lancement de Campus de formation en lien avec

Territoires d'industrie, Comment renforcer les liens entre tissu économique et enseignement supérieur ?

L'enseignement supérieur est un atout majeur pour le développement des villes moyennes : 218 villes moyennes sur 222 villes inscrites au projet « Cœur de ville » ont un Établissement d'enseignement supérieur : au total 400 000 étudiants dans les villes moyennes).

Les villes moyennes accueillent 20 % de la population étudiante. Il faut donc évidemment s'appuyer sur cette réalité pour en faire **un moteur d'aménagement du territoire et d'attractivité**. L'enjeu pour nos villes moyennes consiste à parvenir à une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins locaux en emplois. **C'est tout l'objectif du dispositif « Au cœur des territoires »** initié par le Conservatoire national des arts et des métiers (Cnam) lancé en 2019 **en lien avec les programmes Action Cœur de Ville et Territoires d'industrie**. Il s'agit de développer une offre de formation, axée sur l'apprentissage, pour répondre aux problématiques des acteurs économiques locaux, notamment industriels, qui peinent à recruter. Et c'est un succès. Une première vague avait permis de labelliser 64 collectivités puis une seconde vient tout récemment d'en labelliser 9 supplémentaires. Le monde économique et celui de l'enseignement supérieur ne se connaissent pas forcément. Sur ces labellisations, les élus ont permis de réaliser des passerelles. C'est aussi notre rôle.

Enfin, certaines villes se sont appuyées sur Action Cœur de Ville pour finaliser des projets d'enseignement supérieur. Je pense à la formation liée à la bande dessinée à Angoulême ou la réhabilitation de l'École nationale supérieure d'art à Bourges. Sur cette thématique majeure de l'enseignement supérieur, il faut aller plus loin tant il s'agit d'un puissant levier pour le dynamisme de nos territoires. C'est pourquoi Villes de France souhaite que cela devienne un axe à part entière du programme.

Vous proposez le développement d'une « Territoire de santé » Pouvez-vous développer cette idée très riche ?

Il s'agit effectivement d'une proposition de Villes de France que nous avons formulé au Gouvernement à l'occasion du Ségur de la Santé. Au-delà des enjeux hospitaliers, très prégnants dans le Ségur, notre objectif a été de proposer **une vision plus large autour d'une approche territoriale de la santé**. Ainsi, pour lutter contre les inégalités territoriales de santé, nous préconisons de créer des « territoires prioritaires de santé » qui auraient le même degré de priorité que les QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville). Ce dispositif permettrait une meilleure identification des enjeux transversaux de l'accès aux soins (liés aux questions de cadre de vie, d'attractivité économique, de mobilité, etc.) et ouvrirait droit à des financements supplémentaires de l'État pour favoriser l'installation des professionnels de santé.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Entretien avec le Président des Communautés de France

Les territoires, le développement et l'équilibre de la nation

- SÉBASTIEN MARTIN -

Entretien majeur avec le Président du Grand Chalon, Président de l'Assemblée des Communautés de France : cette interview permet de mesurer l'importance du rôle des présidents d'intercommunalités dans l'impulsion donnée à des stratégies de territoires et l'animation des tissus économiques et sociaux de ces territoires. Mais aussi de mesurer le rôle de cette Association de Communautés dans la réflexion sur la place des territoires dans le développement et l'équilibre de notre nation.

« En tant que Président de l'AdCF, qui porte depuis des années cette idée de Contrat global des intercommunalités avec l'État, nous y voyons un grand facteur de progrès. »



Sébastien Martin
Président du Grand Chalon,
Président de l'AdCF

Le projet du territoire du Grand Chalon

Vous venez d'entamer votre deuxième mandat de président du Grand Chalon.

Quels sont les grands axes de votre projet de Territoire ?

Nous venons d'adopter notre projet de territoire, résultat d'un travail collectif de 400 élus de l'intercommunalité qui se sont ainsi appropriés la feuille de route du Grand Chalon. Elle définit les 4 grands enjeux du territoire :

- Le soutien au tissu productif de ce territoire industriel, plus tourné vers la production que vers le service.
- Le développement de l'attractivité du territoire, notamment par la dynamique économique, celle du cadre de vie et de l'environnement,
- La politique d'inclusion, à la base de la cohésion des territoires : en particulier en direction des personnes âgées (25 % du Département a plus de 65 ans, la moyenne nationale étant de 20%). Cela signifie développer les services, le numérique, améliorer leur logement...
- Le développement de la vie associative, culturelle et sportive, qui est un enjeu de rayonnement.

Ce projet de territoire vous a-t-il permis de négocier avec l'État un Contrat de Relance et de Transition Écologique ?

En tant que Président de l'AdCF, qui porte depuis des années cette idée de Contrat global des

intercommunalités avec l'État, nous y voyons un grand facteur de progrès. Et en tant que Président du Grand Chalon, nous y voyons le moyen de réaliser notre projet, notre feuille de route.

Le point de départ, c'est le projet de Territoire, la stratégie partagée par les élus. Le CRTE est alors le fruit du dialogue avec l'État qui fournit les moyens de le mener. Le nôtre sera signé fin juin. Il associe trois autres intercommunalités, constituant le bassin de vie du Chalonnais. C'est un outil important pour tous les partenaires : pour l'État, qui investit en toute sécurité sur un projet global, et pas juste sur des opérations ponctuelles ; pour les autres partenaires des collectivités qui ont une visibilité de long terme sur les projets du territoire, et peuvent donc eux-mêmes investir dans la durée.

Vous avez aussi mis en place un Territoire d'Industrie ?

C'est la même logique que le CRTE, nous nous sommes mis d'accord sur les orientations stratégiques industrielles du territoire, formalisé des fiches action, négocié avec l'État le Contrat du Territoire d'Industrie territorial. L'État s'est mis à l'écoute du territoire, de foncier économique, de formation, d'ingénierie, de son besoin de financement. Le territoire d'industrie n'est pas un élément séparé du CRTE, et le CRTE va reprendre le Territoire d'Industrie, le plan climat air énergie territorial (PCAET), la formation, la politique de la ville... Même si les Intercommunalités n'ont pas



« Le territoire d'industrie n'est pas un élément séparé du CRTE, et le CRTE va reprendre le Territoire d'Industrie, le plan climat air énergie territorial (PCAET), la formation, la politique de la ville... »

toutes ces compétences, elles auront été identifiées. Et en matière d'enseignement supérieur, enjeu majeur du développement industriel, elles ont cette compétence. L'AdCF a par ailleurs été très impliquée sur cette question des Territoires d'Industrie.

Quels sont les axes de votre projet de Territoire d'Industrie, vos projets dans ce domaine ?

Je sens qu'il y a un vrai regain vers l'industrie dans le pays. Nous devons accompagner sa montée en gamme, l'introduction du numérique dans le monde industriel. Le numérique, c'est bien connu, est composé de briques, (Intelligence Artificielle, Big Data, réalité augmentée, numérisation du process, robotique...). À Chalon, nous avons créé un lieu dédié à cette transition numérique, l'Usinerie, qui intègre toutes ces briques et permet l'évolution numérique du monde productif. Ce centre de ressources ne crée pas des systèmes « prêts-à-porter », mais des solutions dédiées à chaque cas d'entreprise, différentes selon les entreprises et les secteurs.

C'est aussi un centre de développement de compétences, du Bac+3 (le CNAM) au Master et Doctorat avec l'ENSAM, qui fonctionnent sur le site de l'Usinerie. La recherche y est bien sûr directement associée.

Les questions de formation sont couplées aux questions de l'emploi. Comment menez-vous ce couplage ?

Nous organisons plusieurs fois par an une Conférence des Chefs d'Établissements d'enseignement supérieur (du BTS au Doctorat, soit 20 établissements dans des domaines très variés). Nous y travaillons les questions de la vie étudiante, mais aussi les enjeux de développement des filières de formation en cohérence avec les débouchés.

Je réunis aussi le Président d'Université et des Grandes Écoles (dont le CNAM) qui peuvent élaborer des cursus : un diplôme d'ingénieur en *Big Data* et IA va conforter la filière du numérique et ouvrir en 2022 avec pour objectif de passer de 2 300 à 3 000 étudiants post bac en 2030.

Nous avons monté enfin une plateforme « Transition collective », la première en Bourgogne-France-Comté, retenue récemment parmi les 90 labélisées par le Ministère. Elle vise à accompagner les personnels des filières pouvant être en difficultés vers les secteurs en tension : ce dispositif finance la formation sur deux ans aux salariés des entreprises de plus de 300 salariés.

La Communauté anime le dialogue entre industriels et responsables de formation : je réunis tous les mois dix chefs d'entreprises pour leur permettre de se connaître. Mailler le tissu économique territorial, être créateur de synergie, animateur du monde économique territorial fait partie de notre rôle, cela permet aux entreprises de trouver des partenaires, des sous-traitants, des clients. Et inversement, les besoins des entreprises remontent et nous permettent de renforcer notre attractivité (nous créons un service de conciergerie dédiée aux salariés pour leur faciliter le contact avec le territoire

« Mailler le tissu économique territorial, être créateur de synergie, animateur du monde économique territorial fait partie de notre rôle. »

dans tous les domaines pratiques et quotidiens). Il ne s'agit pas de Campus physique, car une ville moyenne ne rassemble pas tous les enseignements, mais nous travaillons sur cette idée.

Les liens entre les Communautés du territoire

En décembre 2019, au terme de votre premier mandat, le Grand Chalon est classé 3^e agglomération la plus attractive de France.

Trois facteurs ont joué : notre connectivité avec le réseau des grandes villes (Paris, Lyon Dijon) à travers les infrastructures routières, ferroviaires, aéroportuaires ; notre dynamique industrielle ; la qualité de vie que nous évoquions. Nous avons un point à faire évoluer : le numérique et cela nous a conduit au projet d'Usinerie.

On voit là l'importance des liens entre Métropoles, villes moyennes, et territoires ruraux. Comment les voyez-vous ?

Nous sommes très heureux de notre proximité avec des Métropoles, (Paris est à 1h20, Lyon à 40 minutes en TGV) car cela nous donne des accès à tous les systèmes

« Les territoires intermédiaires doivent être en connexion avec les Métropoles, en synergie, car leur proximité ouvre de multiples choix de vie. Mais chacun doit jouer sa partition. »

de transports. Mais en même temps nous ne sommes ni assez près pour être vraiment dans le dispositif lyonnais (ou dijonnais), ni assez loin pour être complètement autonome.

La crise sanitaire a mis en évidence que le modèle métropolitain pur a des limites, qu'on ne doit pas y répondre par du Métropole bashing car on a besoin d'eux, que l'on doit mettre les territoires en réseaux et pas en silos. Les territoires intermédiaires doivent être en connexion avec les Métropoles, en synergie, car leur proximité ouvre de multiples choix de vie dans de nombreuses dimensions aux populations (formation, travail, affaires...). Mais chacun doit jouer sa partition : ainsi les Métropoles n'ont plus la culture de la production, comme peuvent l'avoir des territoires plus petits, que cela soit dans le domaine industriel, ou dans le domaine agricole ou de la vigne.

J'ai toujours pensé que l'avenir appartenait à l'axe Lyon- Dijon, qui passe par les villes de Chalon et Mâcon. Cela se fera sans doute, en englobant la Communauté Creusot-Montceau, mais il faut du temps, sans doute 20 ou 30 ans. Et en imaginant le développement de chacun, qui seront plus forts collectivement. Pas en se mettant dans la roue de Lyon.

L'AdCF

Vous êtes président de l'AdCF qui représente 85 % des Intercommunalités de France. Quelle vision en avez-vous ?

L'intercommunalité a atteint un stade de vraie maturité institutionnelle. Les habitants connaissent leur appartenance à une interco parce qu'elle leur délivre un certain nombre de services. Elle est passée du stade de structure administrative technique à une entité politique qui porte un projet pour le territoire. L'intérêt des élus pour cette instance traduit bien cette évolution. C'est un fait et on ne reviendra plus dessus.

L'AdCF est généraliste, représente tous les types de Communautés (communauté d'Agglo, de Communes, Métropoles) et des communautés aussi bien rurales qu'urbaines ou mixtes. Son rôle est de les défendre et son ambition est de les conforter, de les faire progresser notamment dans leur gouvernance. Il ne s'agit pas de faire « plus d'interco », mais de faire « mieux d'interco ». L'AdCF est une association d'élus, interlocuteur de l'État, au même titre que l'AMF, l'ADF ou l'ARF.

Nous travaillons sur la relation Métropole/ ville moyenne/ruralité à travers les politiques d'aménagement ou de développement qui sont au cœur des enjeux. Nous avons besoin les uns des autres, et chacun de tous les autres. Et c'est ce qui permet de sortir de situation de conflits, d'aller vers des territoires apaisés et de coopération élargie.

Et dans vos relations avec l'État ?

Cette relation joue sur deux axes :

– Le CRTE et les Territoires d'Industrie sont de vraies politiques contractuelles pluriannuelles de l'État avec des territoires : cette pluri annualité n'est pas dans la culture de l'État, mais cela permet aux territoires de se développer selon leur logique territoriale propre. Les CRTE sont une première étape.

– Il crée un cadre de dialogue avec l'État, de repenser la Conférence des Territoires comme lieu de dialogue, d'aboutissement d'un travail mené en amont dans des groupes de travail (finance...). Ce processus ascendant redonne du sens à la conférence des territoires, qui relie tous ces travaux, crée du consensus et est l'opposé des démarches essentiellement descendante antérieures.

– Le CRTE de demain ira sans doute vers plus de déconcentration des crédits vers les territoires, et vers une approche plus globale des questions de financement : au lieu de segmenter, de mettre en silos les financements, avec toute une série d'appels à projets à thèmes imposés et généraux, il serait plus simple d'avoir un espace de dialogue avec « une dimension pluriannuelle, transversale, lié à une nouvelle contractualisation territoriale, partant des réalités de terrain » et non « mettre en concurrence les territoires par des appels à projets pléthoriques et conçus en silos ». ¹

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

1. Sébastien Martin, Président d'AdCF
22/12/2020

La Vallée de la Seine se dote d'une stratégie globale

Les nouveaux outils de développement centrés sur le territoire

- VIRGINIE CAROLO-LUTROT -

L'expérience menée par le Territoire d'Industrie de l'Axe Seine, qui occupe presque toute la vallée de la Seine, de Vernon au Havre, est exemplaire à plusieurs titres: par la vision stratégique du développement de ce territoire, si stratégique lui-même en France; par l'utilisation stratégique des nouveaux outils de développement territoriaux récemment lancés par le gouvernement. Elle permet un vrai bouleversement dans la pensée et la réalisation du développement territorial. Ces outils, mettant enfin l'accent sur les projets de territoires en tant que tels pour orienter leur développement, libèrent leurs capacités d'action propre.

Un second article de Mme Carolo sur les projets de Caux Seine Agglo elle-même sera publié en septembre 2021.



Virginie Carolo-Lutrot
Maire de Port-Jérôme-sur-Seine,
Présidente de Caux Seine agglo

Vous êtes co-animatrice du Territoire d'Industrie Axe Seine, qui possède la particularité forte de regrouper de nombreuses intercommunalités toutes représentées dans le TI (communauté urbaine du Havre, Métropole de Rouen, Seine Normandie Agglomération, communauté d'agglomération Seine Eure, communauté de communes Lyons Andelle) ainsi que des représentants de plusieurs industriels importants. Pouvez-vous commenter cette originalité ?

Sur l'axe Seine, on ne peut rien faire les uns sans les autres : la vallée de la Seine est un territoire particulier, entre la Manche et Paris.

On trouve les premiers éléments de réflexion concernant ce rôle stratégique de l'Axe Seine dans les idées de l'architecte-urbaniste Antoine Grumbach concernant le Grand Paris. Nous pensons depuis longtemps que le triangle Le Havre-Rouen-Caen est un territoire en soi, que l'on ne doit pas diviser, et qu'il faut trouver un moyen de mettre tout le monde autour de la table. Le projet du Territoire d'Industrie de l'Axe Seine a été une formidable opportunité de réunir tout le

monde et de mettre en commun des projets, grâce à ce dispositif très prometteur.

Auparavant tout était centré autour des Agences du développement économique, avec un encadrement strict de l'installation des entreprises. Le concept du Territoire d'Industrie reposant sur l'idée des « écosystèmes », nous permet de dépasser ces contraintes. Nous ne sommes pas uniquement des « pourvoyeurs de foncier » pour le développement économique, mais aussi des créateurs de stratégies et d'écosystèmes. On ne peut traiter de questions de décarbonation de l'industrie tout seuls, sans associer les voisins, sans appui de toutes les entreprises comme Borealis, Total, Esso. On ne peut pratiquer l'économie circulaire sans s'intéresser aux déchets et aux matières premières de nos voisins. Le Territoire d'Industrie Axe Seine, c'est le démarrage du « Grand Paris », engagé par le monde industriel.

Quand il s'agit de l'économie circulaire, les enjeux sont différents pour les communes et pour les entreprises, et c'est pourquoi il faut une approche systémique, une vision globale, une vision en termes d'écosystèmes. Dans le domaine de l'énergie, certains territoires comme Le Havre vont favoriser l'implantation des éoliennes, d'autres comme Rouen développeront une filière batterie, et nous allons à Port Jérôme développer la filière hydrogène. Le secteur de la pétrochimie a la plus grande ambition en matière de décarbonation : c'est une des priorités de l'axe Seine dans Territoire d'Industrie. Cet écosystème global doit pouvoir être à la fois fournisseur de technologie, de matières premières ou être utilisateur de déchets de certaines entreprises.

Dans le domaine de la formation, nous ferons jouer les synergies : par exemple, si on a localement une plateforme technologique concernant la fibre optique ou comme sur Caux Seine agglo une formation tournée vers les métiers de l'hydrogène, elles doivent servir les autres territoires.

Au sein du Territoire d'Industrie le dialogue va d'ailleurs bien au-delà : de Paris jusqu'à la mer. Mais si on ne se

« Nous ne sommes pas uniquement des « pourvoyeurs de foncier » pour le développement économique, mais aussi des créateurs de stratégies et d'écosystèmes. »

met pas autour de la table, il est difficile de monter les projets.

Le Territoire d'industrie est pour vous un socle, un pilier des stratégies de cette vaste zone ?

Oui, avec la constitution d'HAROPA, qui est le regroupement de nos grands ports maritimes et fluviaux, (Le Havre, Rouen, Paris). C'est le fil conducteur de nos stratégies. Nous espérons que la gouvernance, le conseil de surveillance d'HAROPA associe les représentants du Territoire d'industrie, le monde industriel, les collectivités en tant que pourvoyeurs du foncier, de formation, sans parler de l'aspect « attractivité des territoires ». La captation du carbone, l'hydrogène, les éoliennes, les batteries passeront par le fleuve.

HAROPA – du Paris jusqu'au Havre – est la meilleure nouvelle que l'on ait eue pour le monde industriel et le développement des territoires. Cela permet de faire face au projet de création du canal Seine-Nord (liaison Seine-Escaut), pour la déserte de Paris et le lien avec le Nord. Les trois ports de l'Axe Seine qui ont d'ailleurs chacun une spécialisation différente (Le Havre : la pétrochimie ; Rouen : le céréalier ; Paris : l'irrigation du BTP), se sont regroupés pour valoriser davantage le potentiel de l'axe Seine.

Le regroupement d'HAROPA et le Territoire d'industrie sont autant d'outils pour nous permettre de dialoguer entre nous, pour construire une stratégie en commun, et surtout mettre autour de la table le monde industriel et les collectivités.

Les industriels ont eu besoin des collectivités territoriales pour la création du Territoire d'industrie, de leur appui politique, mais aussi de leurs capacités d'ingénierie financière et ingénierie administrative. Ce processus a-t-il été facile ?

Il a fallu d'abord apprendre à se connaître. Au départ, chacun des territoires a fait venir « ses » industriels pour développer les filières qu'ils souhaitaient développer, mais cela ne s'est pas avéré pertinent : il valait mieux trouver les synergies qui pouvaient s'établir entre les territoires, et les organiser. Nous avons ainsi trouvé notre fil conducteur, nous nous sommes recentrés sur l'essentiel et laissé de côté les sujets sur lesquels on n'arrivait pas à se mettre d'accord, pour ne travailler que sur les sujets communs.

Nous sommes recentrés sur trois axes définis ensemble :

- les nouvelles filières retenues par chaque collectivité en fonction de leurs priorités : éoliennes ; batteries ; hydrogène – ce qui était notre cas à Port-Jérôme-sur-Seine et Caux Seine agglo ;
- la captation carbone pour maintenir l'industrie grâce à la transition écologique et rétablir une industrie vertueuse sur le territoire ;
- l'économie circulaire.

Il a fallu élaborer une stratégie, un écosystème, qui attire les entreprises, puis assurer la création d'un réseau d'entreprises travaillant ensemble : par exemple une entreprise qui s'installe à Port-Jérôme-sur-Seine va aider une autre qui s'installe au Havre ou à Rouen.

Comment avez-vous utilisé les nouveaux contrats de Relance et de Transition Écologique qui – c'est nouveau – veulent partir des projets des territoires eux-mêmes ? Et qu'en est-il au niveau du Pôle Métropolitain du Havre ?

Nous proposerons des actions dans le cadre de notre Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE) à l'échelle des Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), pour faire émerger des actions communes, créer une vraie fusion des territoires dans le domaine économique. Le CRTE sera préparé, dans sa première version, pour le mois de juin, en amont du projet du territoire, qui sera présenté cet automne.

Par rapport au pôle métropolitain, nous présenterons notre CRTE à tous nos collègues des EPCI, avec des orientations majeures dans les secteurs du développement économique, du tourisme, etc., et à sélectionner ensemble – au regard des enjeux stratégiques de chaque territoire – ce que nous pourrions porter en commun.

Ainsi, concernant le Pôle métropolitain du Havre et de l'estuaire de la Seine, nous respecterons le fait que chaque territoire ait un projet, qu'il y aura un travail de concertation sur des objectifs communs.

Le niveau de l'EPCI est la maille pertinente où 80 % des projets peuvent émerger, mais qu'il y a une maille supérieure, soit au niveau de l'estuaire, soit au niveau du territoire d'Industrie, soit de l'Axe Seine jusqu'à Paris, permettant la réalisation de projets plus ambitieux.

Le Pôle Métropolitain n'a pas vocation à porter les CRTE des EPCI, mais un certain nombre d'actions, cohérentes à l'échelle de l'estuaire. Il s'agit de démontrer qu'au niveau de chaque territoire, chaque EPCI, il y a un projet, un contrat à réaliser, dont certains peuvent être pertinents à l'échelle de l'estuaire de la Seine.

Nous voulons arrêter de subir des appels à manifestation d'intérêt, des appels à projets nationaux qui ne correspondent pas aux spécificités des territoires. Nous souhaitons que les territoires s'organisent, se parlent, proposent des projets à l'État et aux autres financeurs (que l'on peut appeler « comité de financeurs » avec la Caisse des dépôts, la Banque des territoires, l'Agence de la transition écologique (ADEME), l'État, les régions et le département). Nous voulons renverser la logique : élaborer ce qui est bon pour le territoire à cette échelle ; puis contractualiser ensemble et puis enfin rendre des comptes. Il s'agit d'aller au-delà des approches stéréotypées qui ne sont pas transposables aux territoires comme les nôtres avec deux grandes métropoles et beaucoup de communes rurales qui ont des terrains, de la main-d'œuvre, l'attractivité.

Le CRTE qui est construit sur la base des projets des territoires nous permet de dégager l'horizon et d'y mettre tout, de tout organiser pour qu'il y ait un seul document cadre. Ce CRTE donnera de la visibilité et de la lisibilité au projet du territoire à tous les niveaux, y compris auprès des habitants, des entreprises, et facilitera l'élaboration de tous les projets.

« Nous souhaitons que les territoires s'organisent, se parlent, proposent des projets à l'État et aux autres financeurs. »



« L'attractivité des villes – avec les services publics, le centre hospitalier, les lycées – c'est aussi l'attractivité de leur village qui est à côté. »

« Il faut d'abord faire émerger un projet, en discuter, et puis voir comment le financer. »

Cela permet une réflexion collective, une synergie entre métropole et le monde rural...

Et aussi apprendre les uns des autres...

Par exemple, dans le cadre de l'Opération de revitalisation du territoire (ORT) nous avons quatre communes qui sont des « Petites villes de demain » ; nous essayons de faire comprendre au monde rural que l'attractivité des villes – avec les services publics, le centre hospitalier, les lycées – c'est aussi l'attractivité de leur village qui est à côté. Au niveau de Caux Seine agglo nous avons la chance phénoménale d'être polycentriques : il y a toujours une commune centrale, avec un pôle d'attractivité et des services (santé, commerce, culture, etc.), à 8 km d'une zone rurale (et non à 30). Avec une telle vision d'ensemble on pourra construire des projets majeurs, où le monde rural ne s'opposera plus au projet des villes centrales ; des projets industriels d'envergure qui seront totalement impliqués dans le système.

Comment voyez-vous la place et le rôle des Schémas de cohérence territoriale (SCoT) – qui semblent trop limités à leur dimension d'aménagement en dehors de tout projet global – dans ce contexte ?

Pour moi un SCoT qui reste à l'échelle d'un Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) n'est utile que pour l'élaboration d'un Plan local d'urbanisme (PLU) ou d'un Plan local d'urbanisme intercommunal (PLU(i)). Nous avons choisi d'élaborer d'abord le projet du territoire avant la révision du SCoT et avant le PLU(i), dans une approche de gestion parallèle. J'ai aussi prôné l'élaboration du Plan climat-air-énergie territorial

(PCAET) parallèlement au PLU(i), avec les mêmes agents et cabinets d'études, avec une vision commune du développement du territoire. Un SCoT à l'échelle de l'EPCI n'est plus utile, puisque tout est intégré dans un contexte plus large.

Ce qui nous intéresse, c'est un SCoT à l'échelle de l'estuaire, une sorte d'« inter-SCoT » à partir des SCoT locaux où les projets territoriaux de chaque EPCI prennent tout leur sens.

Cela nous permettra encore une fois de nous mettre autour de la table et de parler aussi de nos difficultés pour imaginer des solutions communes : de la paupérisation de certains quartiers, des problèmes de mobilité, de la « fuite » des étudiants, de l'action dans le développement de la santé, dont la nécessité s'est accentuée avec la crise sanitaire, même si celui-ci reste toujours dans le domaine de la compétence de l'État.

Comment aborder la question des ressources financières pour réaliser les projets des territoires ?

Il y a malheureusement une segmentation des financements qui empêchent souvent le financement des politiques globales.

Par exemple, nous avons sollicité, pour un projet dans le Plan climat-air-énergie (PCAET), une contribution auprès des EPCI et de la Région (5 € par habitant auprès des EPCI et 10 € auprès de la Région), mais l'État a bloqué la demande, et nous n'avons jamais obtenu gain de cause, « ces financements étant fléchés par Bercy sur d'autres sujets ».

Il ne faut pas oublier les leçons du mouvement des « gilets jaunes » et le facteur du « consentement à l'impôt » : la protestation venait aussi de ce que la taxe « écologique » demandée n'était pas destinée à l'écologie. Il faut d'abord faire émerger un projet, en discuter, et puis voir comment le financer.

Pour la transition écologique, le silotage entre Ministères ou entre Administrations empêche le changement lui-même : par exemple,

– Pour installer une entreprise, en tant que maire, j'ai toujours demandé à l'État une exonération de la taxe foncière, ce qui n'enlève rien au niveau de l'État ; c'est possible en Allemagne, en Belgique, en Italie, mais quasiment impossible en France. Ce n'est pas possible sans un examen et une autorisation par l'État sous couvert, par exemple, d'innovation.

– Dans le CRTE, la seule source de financement possible, c'est celle de l'État, on ne peut demander à la Région ou aux Départements.

Aujourd'hui il faut assouplir et contractualiser.

Le CRTE représente un bon moyen pour commencer à travailler de façon globale, en partant de notre projet. Cette petite révolution est certes longue et difficile à mettre en place, mais cette politique des « petits pas » comme le Territoire d'industrie ou le CRTE devrait permettre d'avancer. La deuxième étape, c'est la possibilité de monter des CRTE avec l'ensemble des partenaires financiers des Communes.

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

ASEPTISER, PURIFIER, SÉCURISER



PLASMOUNT

Un purificateur et stérilisateur d'air professionnel traitant 800 m³/heure dédié aux entreprises, aux collectivités et au secteur des professions de santé.

La conception virusshield™, filtre en 2 millisecondes les particules et inactive plus de 99.7% des pathogènes et virus aéroportés.

Les études sur le plasma froid combiné avec les filtres HEPA14 ont été validées par l'université IT de Padoue, l'université du Michigan et la NASA.



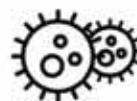
VIRUS ARN & ADN
dans la nature



SPORES BACTERIENNES
aliments avariés, cuisines



POLLEN
fenêtres, portes, tapis



SPORE DE MOISSISSURE
lieux humides, salles de bain



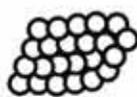
CHAMPIGNONS
climatisation défectueuse



ALLERGENES
D'ACARIENS



PHANERES D'ANIMAUX
animaux, sols, tapis



STAPHYLOCOQUE
production alimentaire, peau



ODEURS
aliments brûlés, ordures



FUMÉE DE TABAC
cigarettes, cigars, pipes



en partenariat avec



www.onea.com

tel: 01.86.65.49.18

airpur@onea.com

Urgence climatique

Jusqu'à quel point devons-nous changer nos modes de vie ?

- JEAN-PHILIPPE DUGOIN-CLÉMENT -

La conscience de l'importance de l'action en matière climatique et écologique est majoritairement partagée maintenant et a beaucoup évoluée depuis dix ans. Mais le pas à franchir pour les décideurs est de mesurer l'urgence à atteindre des résultats tangibles : 2030 c'est demain, et la concentration de CO₂ continue de progresser au même rythme qu'avant. Questions au Vice-Président en charge de ce secteur au Conseil Régional d'Île-de-France.



Jean-Philippe Dugoin-Clément

Vice-Président du Conseil Régional d'Île-de-France chargé de l'écologie et du développement durable et de l'aménagement

Quels sont les enjeux liés aux impacts du changement climatique et de la mutation écologique sur la Région Île-de-France ?

La région Île-de-France a une place à part en France : c'est (en dehors de la Corse) la plus petite, mais c'est aussi la plus peuplée (12 Millions d'habitants), autant que la Belgique ; avec 28 % du PIB français, elle est la seule région française de taille mondiale. Lille, Lyon, Marseille ont une taille européenne.

C'est aussi une région très spécifique : elle est intégralement dépendante de son écosystème pour l'énergie (90 % est importée), son alimentation, ses ressources naturelles. Elle présente les plus grandes disparités sociales et territoriales avec des territoires hyper riches, et d'autres hyper pauvres.

Elle est aussi atypique, avec la plus forte densité de population sans équivalent en Europe, mais avec de fortes disparités territoriales 75 % de son espace est de l'espace naturel, 50 % de l'espace agricole, 25 % forestier. Elle est fortement impactée par l'évolution environnementale et climatique, notamment du fait de sa densité : innervée par la Seine, la Marne et l'Oise, elle est très sensible aux crues (derniers épisodes importants en 2018 et 2016), aux canicules (dernière en 2003, avec des écarts de température de 10°C entre Paris et la grande couronne), à la pollution de l'air du fait de la concentration urbaine (8 à 10 grands centres urbains) et la concentration de mobilité. 25 à 40 % des espèces animales sont menacées par la course à

« La limitation en 2030 de la hausse de la température moyenne de 1,5 °C ne sera pas tenue. Il faut préparer un aménagement résilient dans tous les compartiments de la vie. »

l'abîme que représente la disparition de la biodiversité, comme ailleurs malheureusement. Avec en prime, la prolifération d'espèces invasives (il y a 20 ans nous n'avions pas de chenilles processionnaires).

N'y a-t-il pas un problème de timing et d'urgence à traiter de ces questions ? N'est-ce pas au regard de ces impacts qu'il convient de juger une politique ?

Les enjeux sont effectivement très lourds, et ils grandissent au cours du temps : le réchauffement et les émissions des gaz à effet de serre sont à la base de tout. La non habitabilité des logements ira croissant avec 5 à 6 semaines à plus de 40°C ; la biodiversité diminue, les forêts sont de plus en plus fragiles, ; la pollution de l'air rend la vie de plus en plus insupportable ; en même temps que les ressources en eau diminueront, les risques de crues fluviales augmentent.

Nous agissons sur les transports et sur le bâtiment, en accompagnant le changement au niveau des entreprises, des collectivités territoriales, et des populations pour diminuer les émissions de CO₂ : elles peuvent être ralenties, mais pas arrêtées et la limitation en 2030 de la hausse de la température moyenne de 1,5 °C ne sera pas tenue. Il faut préparer un aménagement résilient dans tous les compartiments de la vie.

Le Développement durable dont vous êtes en charge n'est-il pas par nature une politique globale ? N'est-ce pas l'ensemble des politiques territoriales qui



« Notre première COP régionale a associé toutes les parties prenantes et a produit 192 engagements. »

« L'aménagement et le développement durable sont des secteurs qui peuvent tirer la machine économique et aider à la sortie de crise. »

doivent contribuer à réduire l'impact du changement climatique, réduire les pollutions, assurer un développement global ?

Oui, c'est notre vision complète de la société qu'il faut revoir ! Il faut renforcer et mettre en concordance toutes les politiques publiques. Jusqu'ici, on a pâti d'un manque de fil directeur, d'un manque de cohérence entre nos politiques.

Le Conseil Régional est installé depuis 2015 (et moi-même depuis trois ans) avons construit une politique intégralement transversale et une série de stratégies sectorielles convergentes en termes d'énergie, de déchets, d'économie circulaire, de biodiversité, d'alimentation la Région a mené une politique structurante et une vision environnementale transversale : 10 milliards d'euros sur 5 ans, 1 euro sur 2 sera consacré au développement durable entre 2020 et 2024. On travaille sur l'objectif d'une Île-de-France décarbonée en 2050, en fonction de nos compétences propres et des compétences non régionales.

Nous avons lancé en 2020 la 1^{re} Conférence régionale des Parties (la 1^{re} COP régionale) avec un triptyque pour une Région ZEN (zéro émission nette), ZAN (zéro artificialisation nette) et circulaire. Avec des objectifs intermédiaires en 2030 : triplement des énergies renouvelables, réduction de 50 % de l'énergie consommée, fin des bus émetteurs... Notre Plan vert visant à ouvrir 500 ha d'espaces verts a été dépassé de 100 ha.

La difficulté c'est que, hormis les lycées, nous ne sommes pas maître d'ouvrage et que l'on n'a à notre disposition qu'une politique d'incitation. Nous avons besoin de mobiliser et convaincre, d'objectiver les résultats de notre politique selon les territoires. Avec l'Institut Paris Région, nous avons modélisé les impacts en maille fine de diverses politiques publiques territoires par territoires. Il faut en effet accompagner chaque politique, montrer la nature des efforts à faire, ce qu'implique telle ou telle action et surtout prendre en compte la complexité des effets économiques, sociaux et environnementaux pour éviter l'effet gilet jaune !

Notre première COP régionale a associé toutes les parties prenantes (les entreprises, les collectivités territoriales, notamment) et a produit 192 engagements à traduire en politique publique via des appels à projets.

Ce plan a-t-il été décliné avec les Communes et Communautés ?

Oui, en lien avec le Plan de relance. Un Fonds « Résilience » a été construit pour apporter du financement aux TPE et PME, par bassin d'emploi. Cette réponse est coordonnée, mais la complexité administrative en Île-de-France rend très difficile l'avancement. Le Président Emmanuel Macron devait s'engager en 2017 sur la question du Grand Paris. Mais on n'a rien vu. Seule la structuration de la Métropole du Grand Paris au niveau de la Région serait pertinente à nos yeux : c'est la seule échelle qui permette de gérer tous les impacts des transitions, toutes les politiques publiques. Les territoires de Petite Couronne et de Grande Couronne ne peuvent vivre sans l'autre.

La Ville de Paris a mis en place un plan de Résilience. Que pensez-vous de cette idée de résilience ? Un tel plan ne devrait-il pas être porté au niveau de la Région ? Est-ce un projet pour la prochaine mandature ?

La résilience est à la mode. Cette politique de résilience doit être transversale car la pollution, les nuisances, les risques... sont au niveau de l'Île-de-France. C'est très bien que Paris s'y intéresse et il y a besoin d'entente entre Paris et la Région.

Nous vivons l'une des plus graves crises de l'après-guerre. Elle aura des conséquences majeures. L'action résolue sur l'environnement et le développement durable doit-elle et peut-elle être une direction majeure de la sortie de crise ?

L'aménagement et le développement durable sont des secteurs qui peuvent tirer la machine économique et aider à la sortie de crise. Cette crise a des impacts sociologiques, sur nos modes de vie (transport, travail, logement...). La réponse, ce sera un aménagement durable qui anticipera sur les besoins, et repensera le logement, le bureau, les transports, les espaces verts, le travail...

Le lien entre santé et environnement est présent dans cette crise : la transmission des virus à l'homme vient certainement du bouleversement de nos liens avec l'environnement. Cela pose donc le besoin de changement.

Quelles relations doivent exister, de façon pratique, entre l'économie et l'écologie et le social ? L'une de ces dimensions doit-elle toujours primer ? De quelles façons ?

La base des questions c'est la production de CO₂, la consommation d'énergie carbonée qui provoque les émissions. On paie la sur explosion de consommation d'énergie, et la réduire veut dire :

- **Des énergies propres** : il faut trouver un mix énergétique où la part du nucléaire doit peu à peu baisser et être remplacée par des énergies renouvelables, de l'hydrogène vert qui sera sans doute essentiel !

- **Réduire la consommation énergétique** notamment sur le bâtiment et les transports. On ne va pas le faire en interdisant, mais assurant l'acceptabilité des mesures, en aidant, en accompagnant.

En conclusion, le souhait des Français est d'aller vers la transition écologique. Cela a un coût. Il faut créer les conditions, mais pas à coup de normes, de taxes, d'interdiction. Pas sans acceptabilité sociale.

Et en introduisant de la compensation pour des populations fragiles ?

On a là aussi des limites et les personnes qui paient de plus en plus ne peuvent pas continuer. La transition ne se fera que si on investit de plus en plus massivement sur les questions énergétiques.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Changer de paradigme pour garder le futur vivable pour tous !

- PIERRE HURMIC -

Que doit-on privilégier pour rendre attractive une grande ville comme Bordeaux? Comment concilier attractivité pour les habitants, pour les entreprises, un urbanisme résilient et sobre, la qualité de la vie, la reconquête de son environnement et la participation citoyenne? C'est le changement de paradigme que présente son nouveau Maire.



Pierre Hurmic
Maire de Bordeaux

Grande métropole française, la ville de Bordeaux s'est beaucoup développée au fil des années. Pouvez-vous nous parler de la politique de la ville, et des modèles urbains que vous mettez en place ?

Comme les autres métropoles, Bordeaux bénéficie d'une forte attractivité et s'est effectivement développée très vite, lors des dernières décennies, avec des politiques d'aménagement du territoire qui n'ont peut-être pas été à la hauteur des enjeux que cela soulève. On constate notamment un manque de sobriété, presque un esprit de gaspillage dans ce développement qui se fait au détriment des espaces de nature dans et autour de la ville. Il est évident que la lutte contre le dérèglement climatique et pour la convivialité de la vie quotidienne passe par la préservation de ces zones de biodiversité, la végétalisation : ce sont pour nous des priorités sur lesquelles nous travaillons dans le cadre du plan Bordeaux Grandeur Nature. Nous souhaitons mettre en place ce que nous appelons un urbanisme résilient, c'est-à-dire plus frugal, plus sobre, et qui tendrait vers un arrêt de l'artificialisation des sols. Il ne s'agit pas d'arrêter de construire, car nous avons bien évidemment des besoins en termes d'équipement, notamment en logement sociaux. Il faut plutôt « construire la ville sur la ville », c'est-à-dire sur des espaces déjà artificialisés. Dans cette volonté d'installer un modèle urbain et une production immobilière plus respectueux, plus décarbonés, nous avons créé le label Bâtiment Frugal Bordelais en concertation avec les professionnels du bâtiment, qui repose sur l'utilisation de matériaux bio

« Un urbanisme résilient, c'est-à-dire plus frugal, plus sobre, et qui tendrait vers un arrêt de l'artificialisation des sols. Il ne s'agit pas d'arrêter de construire. Il faut plutôt « construire la ville sur la ville ». »

sourcés et le respect d'une proportion importante d'espaces verts. Nous engageons également une modification de notre PLU (plan local d'urbanisme) en interrogeant les Bordelais et en les incitant à participer à sa conception.

La réponse aux aspirations démocratiques de la population est une question prioritaire de votre mandat, et une part très importante de votre budget. Quelles mesures sont mises en place pour répondre à ces aspirations ?

Nous lançons à partir du mois de mai les Assises de la démocratie permanente, en complémentarité et en continuité de la démocratie représentative : il s'agit d'un grand plan de concertation citoyenne, dans le but d'inventer de nouveaux outils de participation et de nouvelles politiques en adéquation avec les besoins des habitants. Nous avons entamé ce processus avec le forum de la culture : on invite vraiment les citoyens bordelais à construire leur propre démocratie locale, autour de tous les aspects de la vie, notamment la culture, qui peut être un facteur d'émancipation. Ce forum est l'occasion de concertations entre les professionnels de la culture et la population, afin de permettre à chacun de s'exprimer, et de créer des politiques culturelles plus inclusives.

L'expérimentation « Territoires zéro chômeurs de longue durée » dans le quartier du Grand Parc est un autre exemple concret de cette dynamique participative et démocratique. Nous mobilisons dans

« L'engagement de notre campagne était constitué autour de ce triptyque : lutte contre le dérèglement climatique, solidarité et participation citoyenne. »

ce cadre les demandeurs d'emploi en leur permettant de s'exprimer sur leur besoin, leur envie, leur volonté, mais également les habitants, les entreprises, les associations, afin de discuter des solutions à mettre en place pour répondre aux besoins du quartier. Nous souhaitons impliquer toutes les parties prenantes, créer un cercle vertueux entre tous ces acteurs, dans une logique du commun et de la solidarité.

Cette dimension d'inclusion démocratique est-elle selon vous un levier pour la transition écologique ?

Je pense effectivement que cette transition doit absolument s'inscrire dans une volonté participative et de justice sociale. L'engagement que nous avons pris tout au long de notre campagne était constitué autour de ce triptyque : lutte contre le dérèglement climatique, solidarité et participation citoyenne. Notre politique se construit aujourd'hui pour répondre à ces impératifs.

Vous mettez également l'accent sur le soutien d'une économie sociale et solidaire, une économie circulaire, une économie de proximité. Quelles sont vos autres actions au niveau du développement économique de la ville ?

Nous avons en tant qu'élus municipaux un rôle très important d'accompagnement du tissu économique local vers un modèle plus écologique et résilient, notamment par une aide à la structuration des filières émergentes, comme celle du vélo. Il est aussi nécessaire d'encourager la filière, essentielle, de revalorisation des déchets. Nous proposons également du foncier, en dessous du prix du marché qui peut parfois être inabordable, aux acteurs économiques en cohérence avec nos projets de transition. Enfin,

nous travaillons sur la commande publique, qui peut être un bon levier de décarbonisation de l'économie.

Pensez-vous que les grandes métropoles comme Bordeaux peuvent-être des moteurs pour les questions écologiques ? Quelles politiques mettez-vous en avant ?

Nous voulons que Bordeaux reste une ville attractive pour les habitants et l'implantation des entreprises. Aujourd'hui, la qualité de la vie, la convivialité du territoire conditionne son attractivité, et ces paramètres sont intimement liés à une gestion efficace des problématiques écologiques. Cela passe notamment par la végétalisation de la ville, sur laquelle on travaille avec le plan Bordeaux Grandeur Nature, et par le rééquilibrage des mobilités en ville. À Bordeaux, les déplacements en voiture représentent 29% des déplacements, mais les équipements liés à l'automobile (routes, places de stationnement) constituent 70% de l'espace urbain ! Nous souhaitons laisser plus de place aux autres modes de déplacement, notamment à la marche à pied sur les trajets courts de 2 km ou moins, qui représentent 30% des déplacements en voiture.

Il est aussi important de souligner que nous disposons maintenant d'un grand réseau d'élus des Villes Vertes (Lyon, Grenoble, Poitiers...), qui nous permet de travailler en commun et de mutualiser nos différentes expériences avec la volonté de créer et de mettre en place des outils et des solutions pour lutter efficacement contre le dérèglement climatique et la diminution de la biodiversité.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Nous voulons que Bordeaux reste une ville attractive pour les habitants et l'implantation des entreprises. »



Ville de Bordeaux

Répondre à l'urgence écologique, sociale et démocratique

- STÉPHANE PFEIFFER -

Le 2^e adjoint du Maire de Bordeaux a une Délégation aux dimensions sociales et économiques importantes, qui sont ici clairement exposées. L'ESS a en effet cette dimension d'innovation sociale, de solidarité, mais aussi de développement économique bien en phase avec les objectifs de la Ville, écologique, sociale et démocratique. Cette vision sera complétée, dans ce numéro, par l'interview du Maire, Pierre Hurmic.

« En termes politiques, il s'agit de faire la transition d'un pouvoir très centralisé vers un pouvoir avec une prise de décision très collective, transversale, basée sur l'intelligence collective. »



Stéphane Pfeiffer

Adjoint au maire de Bordeaux chargé du service public du logement et de l'habitat, de l'emploi, de l'économie sociale et solidaire et des formes économiques innovantes

La Ville de Bordeaux vient de voter son Budget.

Dans quel cadre général inscrivez-vous votre politique ? Dans quelle mesure la nouvelle volonté politique de la ville est-elle inscrite dans son budget ?

Effectivement, on voit notre volonté politique à travers le budget, dans le contexte des contraintes et des limites budgétaires liées à la pandémie.

La nouvelle équipe municipale qui est arrivée au pouvoir en juillet dernier, dans un contexte spécifique lié à la COVID-19, s'est fixé comme objectif de mettre à plat un certain nombre de politiques et de surmonter la « déconnexion » apparue ces dernières années entre les élus et la population. En termes des pratiques politiques, il s'agit de faire la transition d'un pouvoir très centralisé vers un pouvoir avec une prise de décision très collective, transversale, basée sur l'intelligence collective.

La politique de la nouvelle équipe municipale est centrée sur **trois principaux enjeux**, dont le premier est **l'urgence écologique** : à l'échelle municipale il s'agit de la végétalisation, de la remise de la nature en ville, de la lutte contre les coups de chaleur, de la place du vélo et du piéton dans la ville, avec sécurisation de leurs trajets et de leurs modes de déplacement, etc. Un autre volet important, c'est agriculture urbaine et l'alimentation.

Deuxième enjeu de la nouvelle équipe municipale : **l'urgence sociale**. D'un côté, il y a l'image de Bordeaux « ville bourgeoise », avec une bonne partie de la population qui vit bien, de l'autre côté, il y a des quartiers très pauvres, des poches de pauvreté, une

« précarisation » de certaines couches de la population. En matière de logement, la ville est très en retard au regard des obligations de la Loi SRU (solidarité et renouvellement urbain), avec un déficit des logements sociaux, ainsi qu'une absence d'encadrement et de régulation du marché privé.

Enfin, le troisième enjeu, c'est **l'urgence démocratique**, la transition d'une « démocratie consultative » vers une « démocratie participative », où la population peut participer à la prise des décisions.

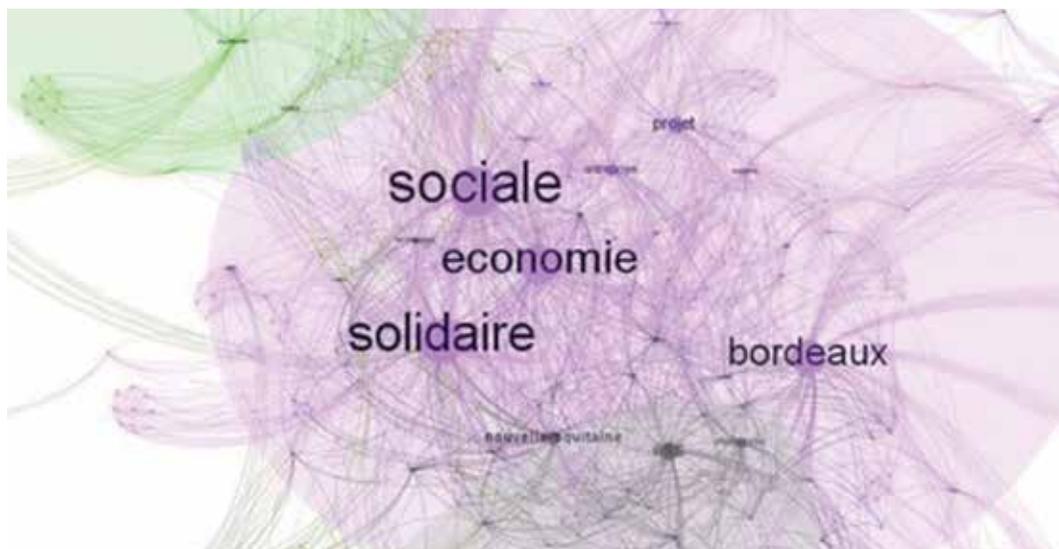
L'objectif global est, in fine, de construire une ville apaisée où on peut vivre sereinement, une ville verte avec des trajets piétons sécurisés, un réseau étendu de commerces.

Quel est le lien entre cette urgence démocratique et les rapports que vous voulez établir avec les communes voisines, voire entre les différentes communes au sein de la Métropole ?

Il y a toujours eu une forme de solidarité, une coordination, un travail en commun avec les autres communes de la Métropole. Aujourd'hui il s'agit d'étendre ces pratiques, de décentraliser et de construire de nouvelles formes de solidarité au-delà des frontières de la Métropole.

Quelle est la surface des exploitations agricoles dans le périmètre de la ville ?

La superficie des terrains agricoles sur Bordeaux est très petite. Seulement quelques hectares peuvent être



« Remettre l'ESS dans le champ de la solidarité, du développement économique... »

utilisés dans le cadre de l'agriculture urbaine. Par contre, la ville de Bordeaux est propriétaire d'un certain nombre de terrains, en dehors de la ville dans la « ceinture maraîchère » au nord de la ville, peu utilisés, qu'il s'agit de remettre en exploitation et mieux valoriser, notamment en recrutant des nouveaux maraîchers.

Quels sont vos objectifs en termes de l'économie sociale et solidaire (ESS), de l'emploi et des formes d'économie innovante ?

Notre premier objectif en matière d'ESS consiste à remettre celle-ci non seulement dans le champ de la solidarité, mais aussi dans le champ du développement économique en général, ainsi que de celui de l'emploi et de l'insertion. Les deux derniers champs sont profondément liés : la création de l'emploi est impossible sans développement économique.

Deuxième objectif : montrer que le système économique dans sa forme actuelle n'est pas indépassable, que l'on peut le changer, le transformer, et que la collectivité peut contribuer à le faire.

L'ESS est un moyen pour engager la **transition économique** sur la base d'approches collectives, de répartition des bénéfices, de réinvestissement de la grande partie des excédents dans l'action coopérative ou dans de nouveaux projets. Ainsi, la richesse créée localement reste et circule dans le territoire.

Une autre raison de l'intérêt de l'ESS, c'est son **côté démocratique**. L'ESS est un moyen de remettre de la démocratie dans le champ de l'économie, de construire une économie fondée sur les besoins des habitants et du territoire – non pas l'inverse – avec un tissu local et une économie de proximité. Par exemple, aujourd'hui il est difficile de trouver un poissonnier à Bordeaux.

Enfin, dernier objectif, social : **changer les rapports avec les habitants**, les amener à participer dans le processus décisionnel, transformer les habitants en « co-porteurs » de projets.

Comment, sur quel axe et avec quel levier envisagez-vous de mettre ces objectifs en œuvre ?

Nous sommes en train de définir le cadre, une feuille de route de la politique en matière de l'ESS.

Le premier levier d'action, c'est de **profiter du cadre transversal de l'ESS et d'assurer l'adhésion à ce modèle de tous les élus de la majorité**, de toutes les directions de la ville. Il faut placer l'ESS au cœur d'un effort collectif. Il y a aussi l'enjeu financier, la nécessité d'avoir les fonds nécessaires pour investir dans ce domaine. Or, si au niveau de la métropole le budget s'élève à 4 millions d'euros, le budget de la municipalité est de l'ordre de 120 000 euros (avant il n'était que seulement de l'ordre de 20 000 euros). Certes, le Département, le Conseil régional et la Métropole interviennent en cofinancement des projets ; nous envisageons de renforcer la coordination et le travail commun des collectivités sur la base d'une convention dans le domaine de l'ESS. Ces financements nous permettent de mettre en place de nouveaux projets et à soutenir les dynamiques territoriales, à promouvoir la coopération économique territoriale et à structurer les filières, souvent liés aux enjeux écologiques.

La définition et le développement de ces grands filières, souvent émergentes, est un autre levier de la promotion de l'ESS. Nous avons identifié quatre filières et déjà commencé à travailler sur deux d'entre-elles :

« **Montrer que le système économique dans sa forme actuelle n'est pas indépassable, que l'on peut le changer, que la collectivité peut contribuer à le faire.** »

« La ville de Bordeaux travaille avec un collectif d'acteurs de l'ESS qui a créé un « village de réemploi » : il s'agit de récupérer, de transformer, et de revendre des objets d'occasion. »

premièrement, la livraison à vélo avec des entreprises locales ; deuxièmement, le traitement des déchets organiques avec 8 à 10 structures ESS. D'un côté, nous essayons de conjuguer leurs activités et à les inciter à coopérer davantage, de renforcer leurs capacités pour avoir le potentiel de chercher de plus gros marchés.

Nous avons beaucoup d'initiatives et de projets dans le domaine de l'ESS, beaucoup de structures et de projets de création d'entreprise. Bordeaux a un incubateur d'innovation sociale, ATIS, qui travaille dans ce domaine ; il y a aussi une Chambre régionale de l'ESS qui fait partie de l'écosystème local.

Les deux autres filières sont l'alimentation (activité des traiteurs, agriculture urbaine, récupération des invendus, etc.) et – ce qui peut paraître un peu surprenant – le textile (ateliers de couture, marques de vêtements locales, recyclage des vêtements, mode).

Il y a d'autres leviers importants pour le développement de l'ESS : **la recherche des financements et la facilitation d'accès aux locaux et au foncier** au niveau de la ville et de la Métropole – qui, par exemple, travaille à la création d'une foncière ESS.

La ville de Bordeaux travaille avec IKOS, un collectif d'acteurs de l'ESS qui a créé un « village de réemploi » : il s'agit de récupérer, de transformer, et de revendre des objets d'occasion. L'idée est de faire une sorte d'« IKEA de réemploi ». C'est à la fois un projet de transition écologique, un projet social et d'insertion, d'économie solidaire et de création d'emplois. Cette initiative permet de démontrer, d'une part, que l'ESS est capable de créer des emplois dans le domaine de l'environnement et du social, et, d'autre part, de renforcer le processus de coopération économique.

Afin de promouvoir l'ESS la ville envisage aussi d'élargir

et de faciliter l'accès à la commande publique – qui est de l'ordre de 60 millions d'euros – des entreprises qui travaillent dans ce domaine.

Dans quelle mesure la loi Hamon – la « loi ESS » – a-t-elle facilité le développement de ce secteur ?

Le point clé de cette loi, c'est qu'elle « acte » l'existence de l'ESS. La loi définit les activités qui relèvent de l'ESS, rappelle et précise les dispositifs existants et met en place un certain nombre de nouveaux instruments. La priorité, en ce qui concerne cette loi, consiste à la mettre en œuvre dans son intégralité, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, notamment avec les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Ensuite, l'ESS est d'abord une économie de proximité et il faut penser à « redescendre » les politiques publiques liées à l'ESS dans les territoires, de soutenir les politiques ESS à ce niveau. Enfin, il faut que les différents ministères « s'approprient » de cette loi et la mettent effectivement en œuvre.

Quelle est l'idée qui inspire la création de la « Maison du logement et de l'hospitalité » à Bordeaux ?

C'est un projet municipal qui fait partie du programme de notre liste. C'est un outil qui permet de toucher les locataires, les propriétaires, un lieu de ressources pour trouver les réponses à leurs questions. Donc, il y a le côté d'« accès aux droits », l'idée de créer un lieu unique d'accès aux informations nécessaires. Je pense qu'il faut aller au-delà pour créer un « tiers-lieu » du logement et de l'habitat de manière plus générale avec, aussi, un espace plus associatif, dédié aux associations qui travaillent dans les domaines de l'aide à l'accès au logement, du traitement des déchets, de sensibilisation aux enjeux écologiques, accompagne les personnes dans l'habitat, etc. On peut aussi réfléchir à faire de cette maison un lieu de débats autour du logement et imaginer un pôle entrepreneurial et économique.

Quel est pour vous le sens de la notion de l'hospitalité ?

Il s'agit, de mon point de vue, d'aider toutes les personnes qui sont à Bordeaux et qui n'ont pas de logement, qui sont à la rue ou dans les squats...

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



Angoulême, les atouts d'une ville moyenne créative

- XAVIER BONNEFONT -

Portrait d'une ville moyenne, richement dotée d'un environnement agricole et touristique de très grande qualité, ayant su orienter son potentiel industriel ancien (le papier notamment) vers une filière d'avenir (l'image, le cinéma, la bande dessinée, la création). Présentation de ses efforts pour développer ses riches atouts, son potentiel culturel, économique et écologique.



Xavier Bonnefont

Maire d'Angoulême et
Président du Grand Angoulême

Pouvez-vous nous présenter l'identité du territoire du Grand Angoulême, ce qui en fait sa caractéristique ?...

Notre territoire allie à la fois l'urbain et le rural, comme tous ces territoires tirés par une ville moyenne ayant qualité de préfecture. Il est facile à vivre, car à taille humaine, présentant beaucoup d'atouts, notamment en termes d'ensoleillement, de proximité avec la côte Atlantique. Notre ville et son bassin de vie permettent à chacun d'équilibrer vie professionnelle et personnelle, de s'épanouir. Certains diraient qu'il existe à Angoulême et sur le Grand Angoulême une sorte de *dolce vita* angoumoisine.

Mais c'est aussi un territoire connecté, proche de Paris et de Bordeaux grâce à la LGV (les TGV les plus rapides sont à 1h45 de Paris et à 35 minutes de Bordeaux). Connecté au très haut débit, il poursuit son aménagement avec un programme ambitieux d'installation de la fibre, sous l'impulsion du département et l'accompagnement de la région. Évidemment, quand on parle de fibre on parle aussi de développement économique, d'installation d'entreprises, que stimule la ville, grâce à un foncier disponible, attractif, de qualité, à fort caractère patrimonial. Les tarifs immobiliers n'excèdent pas 2 200 euros du mètre carré. Les conditions sont réunies pour accueillir des familles, même de niveau modeste, qui souhaiteraient quitter la Capitale.

Nous prêtons attention à tout ce qui touche à l'environnement, par exemple avec notre projet de territoire à énergie positive (TEPOS). Nous

« Nous voulons créer un écosystème favorable aux entrepreneurs en leur offrant une véritable boîte à outils, et un accompagnement sur mesure, de la phase d'incubation à la phase d'innovation. »

voulons créer un écosystème favorable aux entrepreneurs en leur offrant une véritable boîte à outils, et un accompagnement sur mesure, de la phase d'incubation à la phase d'innovation. Donc pour résumer mon propos : nous sommes un territoire d'excellence, où le tissu d'entreprises associe des savoirs-faire anciens et modernes.

Le papier, c'est l'ancien, le moderne c'est évidemment l'image ?...

Oui, et les industries culturelles et créatives rayonnent à l'international, comme la filière BD/Image. Mais Angoulême possède aussi une industrie forte (nous sommes le deuxième bassin de vie le plus industriel en termes d'emploi, après évidemment la métropole bordelaise), une belle histoire industrielle aujourd'hui tournée beaucoup vers l'industrie mécanique, le packaging, la filière des spiritueux.

Quelles sont les structures d'accompagnement à l'innovation, d'incubation ?

Nous avons ouvert il y a quelques mois la technopole Eurekatech, avec le concours financier du conseil régional. Elle offre un véritable service d'accompagnement à l'innovation, d'appui aux créateurs et au développement d'entreprises, un certain nombre de services, l'accès à des Fab Labs.

Sur ce parc Krysalide, les créateurs peuvent renforcer leurs liens avec les grandes entreprises déjà présentes sur le territoire voulant investir davantage dans la recherche et le développement. Ils peuvent se

« Le territoire s'inscrit dans une volonté d'excellence. »

consacrer dans d'excellentes conditions à leur projet de développement, d'innovation et de R&D, dans des espaces mis à leur disposition par le Grand Angoulême.

Quelle est la philosophie générale de votre action ?

Et bien d'abord, le territoire s'inscrit dans une volonté d'excellence. La filière créative et culturelle que nous mettons souvent en avant, la filière image, s'est construite peu à peu, depuis une bonne vingtaine d'années. L'ADN du territoire est évidemment culturel, mais nous avons aussi conçu ce secteur culturel avec une volonté de développement économique et de l'emploi.

Nous avons accueilli de fabuleuses expositions, notamment à l'occasion du centenaire de Gaumont, développé le festival de la bd, le pôle image Magelis, le festival du film francophone, qui en une dizaine d'années a pris une importance considérable. Avec les tournages de cinéma, la main d'œuvre qualifiée qui vit à Angoulême et en Charente, nous avons noué des relations à long terme et structurantes avec un certain nombre de grands producteurs et de grandes maisons du cinéma, comme la Gaumont.

Au-delà des filières industrielles, des industries culturelles et créatives qui sont des points forts de notre territoire, nous renforçons aussi notre action sur les questions d'agriculture locale, le consommer local et la préservation des ressources du territoire.

Nous inscrivons clairement et durablement notre territoire dans une stratégie de prise en compte du changement climatique et de la transition écologique, à travers l'agriculture, le consommer local, la structuration d'une filière de production agricole locale. Nous souhaitons aller davantage sur les questions de transition énergétique (territoire à énergie positive, filière hydrogène développée sur le parc Krysalide, avec des entreprises reconnues comme Nexeya), d'économie circulaire, d'économie sociale et solidaire, et de résilience alimentaire.

Nous avons notamment engagé un partenariat de recherche avec notamment les Greniers d'Abondance

pour faire de notre territoire un territoire pilote, plus résilient, plus autonome en matière alimentaire. Il faut plus impliquer les citoyens et les élus sur ces questions essentielles, mieux éduquer les plus jeunes, à l'école, sur les sujets d'alimentation locale et de qualité.

Il faut donc soutenir notre agriculture, mieux accompagner la population agricole encore présente sur notre territoire, faire évoluer les pratiques vers l'agroécologie, faciliter les transmissions de propriétés et de fermes agricoles. Préserver nos terres maraichères, nos terres agricoles. Réfléchir à la sobriété foncière, et mettre fin à l'étalement urbain, requalifier les friches urbaines existantes, développer différentes cultures, différents modes agricoles, avec les acteurs de l'agriculture et notamment la chambre d'agriculture de Charente.

Et en matière viticole ?

Les maisons familiales de taille modeste et les grandes maisons de négoce comme Hennessy, Martell, Rémy Martin, se préoccupent du changement climatique qui augmente le degré d'alcool. Le vignoble d'appellation Cognac fait partie de ces filières et ces secteurs qui sont le plus en pointe dans la recherche à ce sujet et qui y consacrent le plus de moyens depuis plusieurs années.

Les problèmes de l'eau sont-ils importants dans la région (sécheresse, inondation...) ?

On peut en effet souffrir de la sécheresse comme bon nombre de territoires, pour autant on a la chance d'être sur un territoire ici où l'essentiel de notre consommation d'eau provient en effet des sources de la Touvre, qui est une source à la fois vraiment exemplaire, et pour beaucoup, quasiment inépuisable.

La question de l'eau, à usage domestique, est assurée par l'agglomération par l'usine d'eau de la Touvre. C'est notre plus gros chantier, 25 millions d'euros, en cours de réalisation, qui sera livré pour 2024 et qui nous permet de sécuriser notre distribution, à la fois en volume, sur le plan hygiène et développement durable (préservation de l'eau, prise en compte du changement climatique et de l'environnement).

« Nous inscrivons clairement et durablement notre territoire dans une stratégie de prise en compte du changement climatique et de la transition écologique. »



« La relance passera par les collectivités locales, par le bloc communal, à l'écoute des territoires, sur la base de projets mûrs pour pouvoir être lancés, et non pas par des énièmes appels à projets. »



Vous évoquiez l'énergie, l'hydrogène...

C'est une énergie qui a la particularité de pouvoir être produite par tous et partout, et nous avons la chance d'avoir des entreprises en pointe sur la question de l'hydrogène sur notre territoire. La technopole Krysalide a investi la question de l'hydrogène à travers une pile hydrogène. La source primaire, c'est le solaire qui permet d'extraire l'hydrogène de l'eau par électrolyse. Nous avons une capacité de produire de l'énergie, la stocker et la redistribuer dans le bâtiment au fil des besoins et tout au long de l'année. La région Nouvelle Aquitaine suit particulièrement ces travaux et nous accompagne sur la volonté de nous projeter sur cette filière Hydrogène.

Le bâtiment du Technopole est totalement autonome en terme énergétique, et nous imaginons une station de recharge de vélo à hydrogène sur site. Nous lançons une étude pour aller plus loin grâce à la présence d'entreprises comme Nexeya, réalisatrice de la pile hydrogène et d'autres acteurs locaux.

Un petit mot sur l'économie sociale et solidaire...

Le territoire brille aussi par la présence de nombreux acteurs associatifs, voire de sociétés coopératives qui investissent le champ de l'économie sociale et solidaire. Ils peuvent être un véritable levier de développement demain. Ils présentent aussi l'avantage de participer à la réinsertion de bon nombre d'habitants en recherche d'emploi, souvent assez peu diplômés, et qu'il faut réinscrire dans un chemin de formation, de resocialisation par l'emploi.

Ces acteurs sérieux, reconnus, et qui parfois pour certains d'entre eux ont une résonance même régionale, (je pense à la société coopérative ENVIE) sont un atout pour le territoire. Nous soutenons et nous accompagnons ces modèles. Il faut se préparer au choc qui s'annonce, faire du développement économique et de l'emploi une priorité forte pour les années à venir : nous formulons aussi le souhait de porter sur les fond baptismaux une vraie politique de solidarité à travers un certain nombre d'outils, et l'économie sociale et solidaire en fait partie.

Quels sont vos projets d'aménagement autour de la gare et de la LGV ?

Le quartier gare conclut un aménagement impulsé au début des années 2010. Il sera totalement rénové, renouvelé, pour accueillir des logements, une résidence pour les personnes âgées, de nouveaux commerces de proximité, des bureaux d'accueil d'entreprises, un hôtel avec un restaurant. De nouveaux centres d'activités sortent de terre avec l'installation de la médiathèque d'agglomération. Une gare qui s'inscrit définitivement dans le XXI^e siècle, connecté au pôle d'échange multimodal qui permet à chacun de pouvoir disposer de l'entièreté de l'offre de mobilité urbaine sur un seul et même site. Bref, c'est un centre d'agglomération, autour de la gare, au pied du plateau et du quartier historique de la vieille ville d'Angoulême.

Qu'attendez exactement de la relance ? Est-ce qu'elle est pour vous importante, nécessaire ?

Pour moi, la relance passera par les collectivités locales, par le bloc communal, à l'écoute des territoires, sur la base de projets mûrs pour pouvoir être lancés, et non pas par des énièmes appels à projets, appels à manifestations d'intérêt que l'État a le talent de lancer chaque fois que la politique gouvernementale prend un nouveau virage.

C'est les communes et c'est les intercommunalités qui sont à même de les identifier. Je crois que chaque élu sait se montrer responsable sur l'usage des finances publiques, notamment après toutes ces années où on a diminué les dotations globales de fonctionnement pour participer au redressement des finances publiques de la France. Les collectivités ont fait des efforts, elles ont su préserver leur capacité d'investissement et leur capacité à faire.

On voit clairement le développement d'un mouvement des territoires d'industries. Est-ce qu'il y a un tel projet sur Angoulême ?

Oui, nous sommes bien labellisés territoire d'industries sur notre territoire, depuis les premières annonces, notamment avec l'intercommunalité voisine, la communauté de communes La Rochefoucauld-Porte de Périgord.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Chamonix, la Haute Montagne, le climat et l'écologie

Le local, le régional et le global

- ÉRIC FOURNIER -

La haute montagne est particulièrement sensible à la dégradation du climat et de l'écologie, et la petite ville de Chamonix symbolise les enjeux qui pèsent sur ces territoires, mais en fait sur tous les territoires. La réflexion du Maire de Chamonix sur ces enjeux, sur l'action locale à mener, prend d'autant plus de relief qu'il a la responsabilité de l'environnement à la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce sont sur ces deux actions, leur articulation, qu'il s'exprime ici.



Éric Fournier

Maire de Chamonix,
Vice-président du Conseil
Régional Auvergne-Rhône-Alpes
délégué à l'environnement, au
développement durable, à l'énergie
et aux parcs naturels régionaux

« Un dispositif d'observation scientifique, regroupant toutes les communes des trois pays riverains du Mont Blanc. »

Vous êtes Maire de Chamonix, ville des plus symboliques en France de la relation avec la nature, mais territoire aussi le plus symbolique de l'effet négatif du changement climatique, de la pollution, de la transition écologique ; territoire de montagne sans doute les plus marqués par le changement climatique. Pouvez-vous décrire l'importance des impacts du changement climatique et de la transition écologique sur vos territoires de montagne ?

Chamonix cristallise beaucoup d'enjeux : si c'est une petite ville, en terme démographique, c'est un site qui possède un fort rayonnement. Son environnement naturel exceptionnel en fait une zone à très forte attractivité. C'est l'un des lieux les plus cités dans la littérature scientifique au XVIII^e siècle, avec les Lumières, mais aussi avec le début de l'observation scientifique dans les Alpes, qui fait déjà à l'époque état de certains changements.

Comme toutes les zones de montagnes, elle est effectivement en situation d'urgence face aux impacts du dérèglement climatique. Il est aujourd'hui nécessaire de concilier ce milieu humain et touristique avec les enjeux climatiques de notre temps. Nous souhaitons faire de cette vallée un laboratoire des solutions, porté par la communauté montagnarde locale et le réseau associatif, aidé par les acteurs de la région, du département, de l'État, et s'engager dans un processus mettant en relation recherche scientifique et mesures opérationnelles concrètes. Un conseil scientifique est en train d'être mis en place, par exemple, pour nous aider à nous orienter en



fonction des politiques publiques, et faire de ce sujet une composante de la vie quotidienne des Chamoniards, mais aussi du produit touristique que constitue la vallée.

Comment agissez-vous localement sur les causes de ces changements climatiques ?

On sait que la pollution de l'air, par l'émission de gaz à effet de serre, est le principal moteur de ces dérèglements. Chamonix est considéré comme un territoire vertueux sur ce point, grâce à des choix budgétaires et des mesures concrètes qui agissent sur les émissions locales. La gratuité des transports, bus et trains, par exemple, est mise en place depuis vingt ans et nous permet d'atteindre jusqu'à 50 % de déplacement par transport en commun pendant la période hivernale. Le dérèglement climatique va engendrer, et engendre déjà, des changements profonds de la flore, de la faune, de la température, et va nécessairement induire des transformations économiques. Pour réagir efficacement au niveau local, il est nécessaire de pouvoir évaluer ces changements et de créer un lien effectif entre observation et décisions concrètes. Nous avons donc développé dans le cadre du projet européen AdaPT Mont Blanc un dispositif d'observation scientifique, avec comme objectif l'élaboration de scénario climatiques spécifiques et le développement d'outils communs permettant de construire nos actions. C'est un travail collaboratif, regroupant toutes les communes des trois pays riverains du Mont Blanc.

Vous êtes Maire de Chamonix, mais aussi conseiller régional, délégué à l'environnement, comment envisagez-vous ce travail de transition à ce niveau régional ?

Ces deux niveaux territoriaux sont complémentaires. Le travail d'élu local est très structurant, d'autant plus dans ce contexte de crise sanitaire et climatique, car il est au contact de la réalité du quotidien et de l'application des mesures. Le mandat régional possède aussi une place importante, sur ces questions de transition par sa capacité à proposer une réflexion globale. Elle permet de garder une vision d'ensemble des spécificités de la



« Penser une économie circulaire, plus localisée et donc plus robuste, c'est une chance pour les grandes régions industrielles, car cette valeur ajoutée écologique a aujourd'hui sa place dans les relations de concurrence. »

« Les investissements qu'on peut faire dans cette direction réconcilient des problématiques importantes : l'environnement, l'économie et le social. »

région, notamment par rapport aux problématiques de l'énergie. On peut d'ailleurs proposer l'exemple des politiques des énergies renouvelables. Je défends personnellement pour la PPE (Programmation pluriannuelle de l'énergie), une proposition nationale, avec une application à l'échelle régionale, qui prenne en compte la diversité de potentiel des territoires. Toutes les régions n'ont pas la même dotation naturelle : en Auvergne-Rhône-Alpes nous avons par exemple un fort potentiel en matière d'hydroélectricité, mais ce n'est pas le cas partout. On voit donc l'importance d'une articulation entre la réflexion stratégique au niveau national et les applications locales sur le territoire.

Comment traduisez-vous les objectifs des PPE ? Que mettez-vous en place pour appliquer ces politiques localement ?

En 2016, nous avons confié à l'Agence régionale Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement (AURA-EE) un travail préparatoire constitué d'un état des lieux des stratégies déjà existantes et d'une projection pour l'horizon 2030 de notre potentiel de développement sur les énergies renouvelables. Nous avons délibéré sur ces objectifs dans le cadre de notre SRADDET (schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) qui définit les grandes orientations de la politique régionale. (Notre document d'orientation pour l'énergie au niveau de la région a été voté sur cette base). L'agence a également créé pour nous un dispositif qui nous permette de faire le lien avec la maille locale : terristory.fr est un outil web de simulation, et de suivi regroupant toutes les données air climat énergie, à disposition de tous. Il permet notamment aux élus locaux de définir leur stratégie en matière d'environnement : il s'agit d'un outil d'aides à la décision. (À chaque citoyen d'avoir accès aux actions mises en place aux différents niveaux du territoire et d'en comprendre le potentiel. C'est un bon exemple de dispositif qui peut être utilisé à l'échelle locale.)

La réduction de la consommation est un autre élément important à prendre en compte dans cette dynamique de transition écologique. Cet aspect « sobriété » est-il important dans votre action au niveau du territoire ?

Si on souhaite atteindre les objectifs fixés, notamment sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la décarbonisation, il est impératif d'agir sur ces deux volets : produire mieux, donc produire plus d'énergies renouvelables, mais aussi consommer moins. Globalement, sur l'ensemble des territoires on peut constater des avancées positives sur ce premier point, on est en revanche assez en retard sur le deuxième. Il faut trouver des solutions à mettre en place pour se diriger vers cet objectif de réduction de la consommation, tout en assumant malgré tout l'activité économique. À Chamonix, pour répondre à cet impératif, nous tentons par exemple de rendre l'activité du bâtiment plus durable en finançant chaque année la rénovation d'une centaine de résidences privées, ce qui équivaut à 2,5 % du parc par an. Il pourrait être

intéressant de laisser davantage aux collectivités locales la possibilité d'expérimenter des dispositifs fiscaux, comme par exemple proposer une exonération partielle de la taxe foncière sous réserve d'objectifs de rénovations énergétiques.

La transformation de l'économie et de l'industrie doit dans tous les cas être profonde, et la crise actuelle peut être un facteur d'accélération très important. Penser une économie circulaire, plus localisée et donc plus robuste, c'est une chance pour les grandes régions industrielles, car cette valeur ajoutée écologique a aujourd'hui sa place dans les relations de concurrence.

Comment penser globalement ces transformations dans le contexte de la relance ?

Il faut travailler sur des politiques dont la cohérence est donnée au niveau national, mais qui laisse plus de place aux décisions du territoire dans une dynamique de décentralisation. Créer des dispositifs d'accompagnement et de soutien des acteurs locaux, qui sont en lien direct avec le territoire et son identité, et qui sont donc les plus à même de mettre en place ces transformations, nécessaires pour répondre aux objectifs impératifs comme par exemple la préservation de la biodiversité, dont on parle assez peu.

Selon vous, comment faire en sorte que cet objectif majeur soit davantage pris en compte ?

En faisant un travail de pédagogie sur ses enjeux, car ils sont fondamentaux. Quelles sont les conséquences de l'appauvrissement de la biodiversité sur la vie quotidienne ? Quels changements cela implique sur nos territoires ? Quelle remise en cause des activités humaines elle génère ? On retrouve ici encore je pense l'importance d'une certaine transversalité.

Pensez-vous que ces problématiques environnementales peuvent être un élément majeur, une direction à la sortie de crise ?

J'en suis convaincu. Les investissements qu'on peut faire dans cette direction réconcilient des problématiques importantes : l'environnement, l'économie et le social. La transition vers une économie circulaire, par exemple, redonne des avantages compétitifs aux entreprises françaises. L'aspect écologique augmente l'attractivité des parcs d'activités. Avec la relocalisation, on donne des réponses évidentes à des problèmes sociaux. L'axe de la transition environnementale est donc un levier essentiel et stratégique pour la sortie des crises actuelles.

▣ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



focus

L'agriculture et l'alimentation en Métropole de Lyon

Priorités transition écologique et justice sociale

- JÉRÉMY CAMUS -

Après l'interview de la Première Vice-Présidente de la Métropole de Lyon en charge de l'économie, l'interview du Vice-Président en charge de l'agriculture, l'alimentation et la résilience apporte un éclairage précis sur les priorités données à l'alimentation saine, bio, localement produite et plus justement distribuée ; à une prise en compte des mutations écologiques et climatiques, dans les questions énergétiques, logistiques et d'espaces verts.



Jérémie Camus

Vice-président de la Métropole de Lyon en charge de l'agriculture, de l'alimentation et de la résilience du territoire

La Métropole de Lyon vient de voter son Budget et la Programmation pluriannuelle des Investissements qui définissent clairement vos grandes priorités et votre stratégie.

Les deux axes stratégiques, qui sous-tendent la Programmation pluriannuelle des Investissements (PPI) de la Métropole (3,6 milliards d'euros, le Plan des Investissements le plus élevé dans l'histoire de la Métropole) sont :

- la transition écologique ambitieuse dans la justice sociale, qui a sous-tendu l'ensemble de notre campagne ;
- la lutte contre les précarités, en réponse aux besoins des plus fragiles habitants de la Métropole.

L'un et l'autre s'imbriquent dans chacune des feuilles de route de chaque délégation, dont la mienne à l'agriculture, l'alimentation et la résilience du territoire.

Vous voulez aussi réduire les inégalités territoriales ...

L'équité territoriale, l'équilibre entre territoires métropolitains est effectivement le troisième grand pilier de notre politique. La Métropole, ce sont 59 communes, et beaucoup de réalités différentes entre territoires de l'Est, l'Ouest, du Nord et du Sud ou de l'hypercentre. Nous avons la volonté, à travers la démarche métropolitaine, d'amorcer un rééquilibrage.

Cela s'est exprimé récemment par le vote d'un **Pacte métropolitain** entre la métropole et les 59 communes avec une grande nouveauté : donner aux Conférences Territoriales des Maires la possibilité (et les moyens budgétaires) pour décliner des actions

« Le premier pilier vise à la justice alimentaire, la lutte contre toute forme de précarité alimentaire, à travers une politique des « territoires de zéro précarité alimentaire ». Le deuxième pilier veut renforcer l'autonomie alimentaire de notre Métropole... »

sur des axes prioritaires de la PPI métropolitaine. Cette possibilité s'exercera à l'échelle des bassins de vie, qui rassemblent plusieurs communes au sein des Conférences Territoriales des Maires. Elle concernera les enjeux de l'habitat, du développement économique, de l'alimentation...

Quelle est la spécificité du territoire en matière agricole ?

La Métropole comporte 40% d'espaces naturels et agricoles (soit 24 000 ha), dont 20% d'espaces agricoles et 20% d'espaces naturels. 10 000 ha sont en zones de Protection des Espaces Naturels et Agricoles Périurbains (PENAP), dispositif réglementaire qui sanctuarise ad vitam aeternam la vocation agricole de ces territoires.

Une étude avait marqué que 30% des habitants ne se nourrissent pas correctement, et 15% de la population ne mange pas tout à fait à sa faim. Il semble que c'est au cœur de vos préoccupations politiques...

Les deux piliers de la PPI se déclinent dans ma feuille de route.

Le premier pilier vise à la justice alimentaire, la lutte contre toute forme de précarité alimentaire, à travers

« L'équité territoriale, l'équilibre entre territoires métropolitains est effectivement le troisième grand pilier de notre politique. »

une politique des « territoires de zéro précarité alimentaire ».

Le deuxième pilier veut renforcer l'autonomie alimentaire de notre Métropole : nous avons seulement 5 % d'autonomie alimentaire (95 % de ce qui est consommé par nos habitants vient de l'extérieur du périmètre de 50 km autour de la Métropole). 95 % de ce qui est produit quitte notre Métropole. Nous voulons renforcer cette autonomie alimentaire par une action de résilience du système alimentaire, en travaillant sur toutes les facettes de la chaîne alimentaire, du foncier jusqu'à l'assiette servie dans les restaurants, les restaurants scolaires, chez les habitants.

Comment envisagez-vous préserver les terres agricoles et les PENAP en général ?

Sur ces 10 000-12 000 ha de terres agricoles il y a une grande partie qui n'est pas destinée à nourrir nos habitants. Une grande partie de ces terres est aujourd'hui exploitée en « circuit long » et quitte la Métropole pour nourrir d'autres bassins de consommation.

Une des premières actions consiste à orienter les cultures sur le sol métropolitain directement au profit de ses habitants. Par exemple, proposer des débouchés en « circuit court » d'une production de lentilles cultivées par des céréaliers plutôt orientés sur le « circuit long ». Il s'agit de « renverser la vapeur » et de rééquilibrer l'emploi des terres vers des usages nourriciers pour la Métropole, au détriment de terres assurant du « circuit long à l'export ».

71 % de la production des céréales est destiné à la consommation des habitants locaux...

Cela pourrait être un peu plus – et c'est un autre volet de la politique agricole – si l'on renforçait la transformation locale. On pourrait imaginer demain que du blé cultivé sur la Métropole serve à produire le pain qui est fortement consommé sur la Métropole. Encore faut-il

avoir localement les outils de la transformation pour pouvoir fabriquer la baguette pour les cantines, les restaurants et les boulangeries de la Métropole.

C'est un des volets de votre action : renforcer les moyens de transformation ?

Exactement, c'est agir sur le développement des outils de transformation, que ce soient des meuneries, conserveries, légumeries, casseries d'œufs.

L'agriculture bio ne semble pas être très développée : elle ne représente que 8 %...

Ce secteur n'est pas très développé. Il pourrait l'être plus ; cela fait partie d'un autre grand enjeu de ce mandat : développer l'agriculture biologique et de proximité. En l'occurrence, un des marqueurs forts sur ce mandat, c'est d'utiliser la commande publique pour créer des effets de levier, donner des débouchés aux producteurs locaux. Notre commande publique, c'est 24 000 repas à produire tous les jours pour les collèges de la Métropole, parce que la Métropole est en charge aujourd'hui de gérer les 79 et quelques collèges qui sont sur le territoire métropolitain et qui étaient dans l'ancienne compétence départementale. Avec ces 24 000 assiettes à produire l'objectif est d'atteindre le 100 % bio dans les assiettes de nos collégiens d'ici à la fin du mandat. Cela permettra d'offrir des débouchés aux producteurs qui souhaitent se convertir ou qui souhaitent se lancer dans l'agriculture biologique, un débouché pérenne, de la visibilité pour se lancer dans le bio.

Quels sont vos objectifs en termes de production locale consommée sur place, en pourcentage ?

5 %, c'est le niveau de notre autonomie alimentaire. La stratégie alimentaire se donnait comme objectif de passer de 5 à 15 %, ce qui est déjà énorme ; cela paraît tout petit, mais c'est déjà un changement fort. Les plus grands changements sont à quantifier, surtout là où on

« Créer des « espaces test agricoles », des « mini-incubateurs » de paysans, qui mettent à disposition du foncier, de l'accompagnement et du matériel. »





« Créer une prise de conscience des enjeux de résilience dans l'ensemble de nos politiques publiques ; produire un document stratégique, mais aussi une « incorporation technique », une véritable déclinaison opérationnelle de ces enjeux. »

a mis nos priorités. Nos priorités aujourd'hui : passer à 50 % d'approvisionnement local dans les assiettes des enfants et collégiens.

Et puis, c'est augmenter l'accessibilité de cette alimentation locale, avec des produits frais, peu transformés, pour celles et ceux qui aujourd'hui en sont éloignés. Là on revient sur le deuxième pilier de notre feuille de route, la justice alimentaire, l'accessibilité pour toutes et tous à cette alimentation saine et de proximité. C'est un gros travail. Vous avez cité des statistiques relativement alarmants : 30 % de répondants déclarent ne pas avoir les moyens de se nourrir correctement. Et là, nous créons des outils de distribution adaptés au public en question.

De quelle façon allez-vous reformer la logistique du « circuit court » ?

En fait, l'enjeu aujourd'hui est de mettre en place un service de logistique qui assure :

- aux producteurs, la logistique et la distribution de leurs produits ;
- aux consommateurs, une logistique de « derniers kilomètres », décarbonée.

Ce service à mettre en place au cœur même de la ville alimentera les commerces, les collèges, les restaurants avec l'alimentation de proximité.

Il y a donc là un hub logistique à créer sur la Métropole qui devra intégrer ces deux aspects : services aux producteurs, services aux commerçants, aux clients, et, donc un espace de stockage temporaire et de distribution point à point sur le centre de Lyon.

S'agit-il d'un nouveau modèle agricole et d'un nouveau modèle économique ?

Il y a clairement un enjeu à répondre aux « nouveaux arrivants » dans le monde agricole. Tout le monde n'a pas de lien avec le monde agricole, de famille avec patrimoine et foncier agricole. Et pourtant, on souhaite retourner à ces métiers parce qu'on y trouve du sens, parce que ce sont des métiers qui redeviennent un peu plus attractifs qu'auparavant.

Malgré tout l'« agri bashing » que l'on peut entendre, il reste des gens qui ont des vocations fortes pour

ces métiers permettant de nourrir les autres. Donc, il y a un enjeu à proposer les outils, des moyens, un accompagnement leur permettant de se lancer dans ce nouveau métier. On a décidé d'y répondre de deux façons :

- **Créer des « espaces test agricoles », des « mini-incubateurs » de paysans, qui mettent à disposition du foncier, de l'accompagnement et du matériel.** Les gens intéressés à se lancer dans ce monde agricole peuvent se tester, tester leurs débouchés économiques, tester leurs vocations. Ils peuvent avoir au bout de un, deux ou trois ans la certitude qu'ils sont prêts à se lancer, ou se rendre compte dans quelques mois que ce n'est pas leur « tasse de thé ». La Métropole peut préparer le foncier qui leur permette de se lancer sur leurs propres activités.

- **Préparer d'autres modèles d'entrepreneuriat.** Face au modèle d'entrepreneuriat individuel tel qu'il a été promu au cours de ces dernières années au sujet de l'agriculture, où l'entrepreneur est seul à prendre des risques, à s'endetter, voire isolé dans son exploitation. Il s'agit maintenant d'aller vers des modèles plus coopératifs, plus collectifs, qui permettent à ces gens de partager les risques, des modèles où on n'est plus dans une forme d'entrepreneuriat pure et simple, mais dans les formes d'entrepreneuriat salarié à travers la création d'un coopératif d'activité et d'emploi. Ce que l'on retrouve d'ailleurs dans les professions « tertiaires » aujourd'hui, où beaucoup de professions libérales créent aujourd'hui des coopératives d'activités et d'emplois qui leur permettent à la fois d'être indépendants, mais de bénéficier aussi du statut de salarié, davantage protégé par rapport au statut d'entrepreneur qui prend beaucoup de risques. Autant on peut prendre des risques quand on a des marges de manœuvre fortes en termes de débouchés économiques, autant, quand les débouchés économiques sont relativement réduits, tendus, il est intéressant d'avoir des protections « au cas où... ».

C'est une autre façon de faciliter la sortie de ces « porteurs de projet » : certains souhaitent s'engager, mais pas forcément toute leur vie dans ce métier. On voit aujourd'hui beaucoup de gens qui changent leur métier deux-trois fois dans leur vie. Pourquoi pas pour les agriculteurs qui, pendant un temps, peuvent se lancer en tant que paysans, puis au bout d'un moment, arrêter, et refaire un autre métier ? C'est plutôt dans l'air du temps. Donc, ce n'est pas nier l'entrepreneuriat individuel, le dévaloriser, c'est juste amener une solution à des gens qui sont aujourd'hui freinés quand ils souhaitent se lancer.

Vous avez proposé à la mi-avril votre plan alimentaire territorial (PAT). Vous avez une ambition politique forte. Est-ce que 10 millions d'euros - le budget alloué - va suffire pour une grande agglomération comme la Métropole de Lyon ?

Près de 10 millions d'euros, c'est déjà quatre fois plus que lors du précédent mandat. Ce n'est certes pas aussi important que 3,6 milliards d'euros de la PPI. Mais c'est un budget qui permet de « changer d'échelle ». Il ne s'agit

plus de suivre les acteurs qui sont en train de faire les choses, mais d'être dans un accompagnement pour les aider à changer d'échelle.

De plus, il y a d'autres leviers : il y a des fonds européens pour accompagner ces politiques ; le plan de relance, qui va, j'espère, accompagner notre projet alimentaire territorial. Je considère souvent les 10 millions d'euros de la délégation comme un levier : j'ai donc quatre fois plus d'« effet de levier » qu'auparavant. Et le levier de la commande publique est assez important.

Pour atteindre ces objectifs aussi ambitieux, l'action sur les territoires propres à la commune suffira-t-elle ? Des accords avec des collectivités hors Métropole, voisines, est-elle possible ?

Cela fait partie de nos objectifs. D'ailleurs, je siège aussi en tant que Vice-Président de l'agence d'urbanisme de Lyon, et j'y ai demandé que l'on crée un « Observatoire de transition et de résilience alimentaire », un espace où viendrait coopérer l'ensemble des territoires dans un périmètre de 50 km autour de la Métropole. L'agence de l'urbanisme traite déjà avec tous ses territoires et on va essayer de créer un lieu de coopération. J'ai aussi pour objectif des contrats de réciprocité avec ces territoires, entre une Métropole plutôt consommatrice et des territoires producteurs, la « ceinture verte » nourricière. De toute façon, le PAT Lyonnais ne correspond pas uniquement au « périmètre administratif », il s'étend à minima sur 50 km autour de Lyon, le périmètre que l'on appelle souvent le « cadre métropolitain lyonnais » en matière d'urbanisme.

Votre délégation comprend l'agriculture, l'alimentation et la résilience du territoire. Le plan de résilience de la Ville de Paris est exemplaire. Est-ce que c'est un plan de ce type que vous avez envie de faire suivre ?

Dans ce terme de résilience du territoire on intègre la prospective, l'anticipation des grands changements des 10, 20, 30 prochaines années, et la notion de coopération interterritoriale, avec les territoires voisins, n'est pas seulement dans le domaine de l'agriculture, mais en matière de mobilités, de développement économique, d'habitat, etc.

Dans ce cadre, je suis en train de faire travailler les équipes de la Métropole sur un « benchmark », un comparatif d'actions de résilience qui ont été faites dans d'autres métropoles ; évidemment, la Ville de Paris fait partie des exemples. J'ai deux enjeux : créer une prise de conscience des enjeux de résilience dans l'ensemble de nos politiques publiques ; produire un document stratégique, mais aussi une « incorporation technique », une véritable déclinaison opérationnelle de ces enjeux.

L'une des difficultés, pour une telle politique est d'être complètement intégrée dans l'ensemble des politiques de la ville, et non pas avoir une direction de résilience en soi. Avec une Métropole et une direction politique plutôt homogène, n'est-ce que c'est plus facile ?

C'est plus facile dans le sens où l'on tend toutes et tous vers le même objectif. J'ai déjà demandé à nos services de démontrer ce en quoi les politiques publiques inscrites dans la feuille de route et dans la PPI pouvaient contribuer à améliorer la résilience de notre Métropole. Il ne s'agit pas de réinventer des actions spécifiques liées à la résilience. Mais de prendre en compte, dans un esprit de résilience et de gestion des biens communs, les évolutions dans chacun des secteurs d'action politique métropolitaine. C'est un énorme chantier. C'est déjà bien de se rendre compte que finalement la politique va vers la transition écologique, vers la justice sociale, mais aussi vers l'amélioration de notre résilience.

À propos de résilience, la notion d'hospitalité me tient à cœur. On parle de l'« hôtel de la Métropole », de l'« hôtel de Ville », de l'« hôtel de la Région », mais finalement cette dimension hospitalière s'est perdue au fil du temps au profit de plus de technicité, plus de politique, etc.

Une collectivité résiliente, passera par l'appropriation de ces enjeux de résilience par la population. Comment la collectivité, doit-elle accompagner ces populations qui souhaitent s'engager dans cette voie de résilience. Plutôt par l'ingénierie, la finance, ou par nos capacités d'hospitalité (qui ouvre sur la prise en compte de l'autre) ? Il y a tout en travail conceptuel que l'on est en train de mener pour affiner notre rôle.

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



En matière d'urbanisme

Conjuguer justice sociale, cadre de vie et volontarisme climatique

- BÉATRICE VESSILLER -

2030 - c'est demain - et la concentration de CO₂ continue de progresser au même rythme qu'avant. Les objectifs de maintenir l'augmentation de la température en deçà de 1,5°C ne pourront être atteints que par des politiques volontaristes. Pour les Collectivités, l'effort dans le secteur de l'urbanisme se conjugue aussi avec l'amélioration de la qualité de vie et la justice sociale.



Béatrice Vessiller

Deuxième Vice-Présidente de la Métropole de Lyon en charge de l'urbanisme et du cadre de vie

Quelles ont été selon vous les évolutions des villes, depuis plusieurs décennies, dans le contexte nouveau des grandes mutations ?

Depuis des décennies, on a pu constater des évolutions fortes de la ville, sous des pressions très importantes, avec des conséquences regrettables sur les prix des fonciers et de l'immobilier qui font fuir les ménages modestes de certains quartiers ; avec aussi des dimensions positives sur la réduction de l'usage de l'automobile au profit des transports en commun, de la marche et peu à peu du vélo ; sur des réaménagements d'espaces publics (par exemple les berges du Rhône, les rives de la Saône) aboutissant à des espaces plus apaisés et mieux partagés.

Au regard

- des enjeux liés au changement climatique,
 - de la réduction de la biodiversité,
 - de la pollution de l'air, (on constate malgré des progrès, des pics de pollution même en hiver),
 - de la baisse des ressources en eau (on constate que les ressources en eau se sont réduites depuis 20 ans, avec de la sécheresse en avril dans le Rhône, une nappe phréatique pourtant énorme qui s'appauvrit),
- le besoin d'une inflexion forte des politiques de la Métropole est manifeste : pour une métropole plus solidaire envers les ménages modestes avec des logements à prix abordables ; pour une métropole plus verte, plus respirable, plus désirable ; pour plus d'espaces publics partagés et accessibles à tous, des logements de qualité, et notamment de plus grande



taille pour le télétravail, par exemple.

Il faut faire autrement : l'urbanisme doit être bienveillant et inclusif, et plus sobre en matériaux et en carbone ; et il faut réduire l'artificialisation et l'imperméabilisation des sols, et pour cela, avoir une politique de construire la ville sur la ville, de réhabilitation, plutôt que de démolition-reconstruction ; construire de façon durable et à prix abordable...

Mais en même temps, notre Métropole doit travailler en coopération avec les territoires voisins : on constate depuis vingt ans une double tendance, à la fois centripète, de concentration sur la Ville centre et sur quelques quartiers de la ville centre ; mais aussi d'étalement urbain, de multiplication des zones commerciales à la périphérie. C'est à un développement solidaire avec les villes et espaces voisins qu'il faut tendre, sur un carré de 100 km de côté intégrant des villes comme Saint-Étienne, Roanne, L'Isle-d'Abeau..., en préservant les espaces naturels, agricoles, forestiers et les ressources en eau, en développant les mobilités durables, les circuits courts en matière d'alimentation..., dans un souci d'intérêts mutuels partagés. Cette vision de la coopération doit se traduire par des politiques publiques cohérentes entre les différentes échelles. En ce sens, les contrats de réciprocité nous semblent des outils de coopération intéressants.

En revenant sur quelques questions concrètes en matière d'urbanisme, pouvez-vous nous parler de votre politique foncière, le foncier représentant plus de 20 % des coûts de l'immobilier ?

Comment limiter les prix de l'immobilier, maîtriser le prix du foncier ?

En ayant une politique foncière ambitieuse : nous avons voté récemment notre Programmation Pluriannuelle d'Investissements (PPI) pour le mandat 2020-2026 et elle comprend un volet pour la politique foncière de près de 400 millions d'euros. Celle-ci permet des acquisitions foncières pour produire des logements à prix abordables, pour l'activité économique locale, pour la préservation de ressources agricoles et naturelles,



pour des équipements publics, et pour se constituer des réserves foncières long terme

En utilisant notre droit à préemption : l'acquisition des biens à la valeur fixée par les Domaines contribue à contenir les prix, comme l'a montré une récente acquisition où nous achetons un bien plus de 3 millions d'euros en dessous (soit 14%) du prix qu'était prêt à payer un promoteur. Le prix de référence ainsi créé dans ce secteur de la métropole est moins élevé que si l'opérateur privé avait réalisé l'acquisition.

En utilisant le plan local d'urbanisme et de l'habitat PLU-H : notre PLUH définit des secteurs de mixité sociale (SMS) qui imposent une part de logement social selon la taille des constructions et selon les communes. Nous allons renforcer cet outil en y incluant le nouveau produit qu'est le logement à bail réel solidaire (BRS). Nous voulons produire 6 000 logements sociaux par an dont 1 000 en bail Réel Solidaire. Par ailleurs, dans les opérations publiques d'aménagement (ZAC), nous fixons des prix de vente maximum pour le logement libre. Ces choix politiques forts permettent de produire du logement abordable et de limiter les projets à très hauts prix. Dans le PLU-H, nous préservons aussi des zonages pour l'activité économique, les artisans, les porteurs de projets de l'ESS, de l'économie circulaire qui ont besoin de locaux d'activités à des prix abordables. C'est une politique que l'on veut développer dans tous les territoires. Nous l'obtenons grâce au PLUH et à la production de fonciers économiques adaptés.

Le principe de la ville du quart d'heure ?

C'est un objectif que nous partageons : c'est plus agréable d'avoir les services à proximité, de limiter ainsi l'usage de la voiture, et les déplacements de longue distance ; c'est aussi lutter contre l'effet de serre et la pollution. Cela vaut aussi pour tous les quartiers de la Métropole et notamment pour le quartier de la Part-Dieu (la gare centrale de Lyon), où nous réorientons le projet pour passer d'un quartier d'affaires à un quartier à vivre.

Vous défendez une politique de construire la ville sur la ville, mais aussi de passer d'une politique de destruction reconstruction systématique à une politique de réhabilitation de l'ancien. Pourquoi ?

Dans les opérations financées par l'ANRU, la doctrine a été jusque-là de démolir et de reconstruire pour diversifier l'habitat, améliorer le fonctionnement des quartiers. Il ne s'agit pas pour nous de nier que certains bâtiments sont de piètre qualité, ont mal vieilli et sont difficiles à réhabiliter, ou bien sont bloquants pour des projets urbains de qualité, mais nous ne souhaitons pas

« Notre Métropole doit travailler en coopération avec les territoires voisins dans un souci d'intérêts mutuels partagés. »

« Le bilan de cette politique de démolition massive est catastrophique au niveau social, environnemental et financier. »

que ce soit systématique. Car le bilan de cette politique de démolition massive est catastrophique au niveau social, environnemental et financier :

Au plan social : d'une part, la démolition est souvent traumatisante pour les habitants et d'autre part, les logements démolis ont des loyers très bas qu'on ne retrouve pas dans les logements reconstruits, car les logements sociaux neufs ont des niveaux de loyers souvent plus élevés.

Au plan environnemental : le bilan carbone d'une démolition reconstruction est évidemment beaucoup plus lourd en termes d'émissions de CO₂ qu'une réhabilitation, avec beaucoup de matériaux gâchés, à enfouir, même si le réemploi ou le recyclage se développe.

Au plan financier : les coûts globaux de démolition reconstruction sont souvent plus élevés que la réhabilitation, mais l'ANRU finance beaucoup plus la démolition (85% en général) que la réhabilitation (10 à 20%) ; cela pèse lourdement dans les finances des bailleurs sociaux et ces dispositifs n'aident pas à faire des choix ambitieux en matière de réhabilitation lourde. Or, on peut améliorer sans détruire, quel que soit les sites urbains. Dans les différents tissus urbains, il y a aussi des enjeux patrimoniaux à prendre en compte dans cette approche.

N'y a-t-il pas un problème de méthode, de capacités et compétences et d'organisation générale en matière de rénovation thermique, qui conduit à des résultats mauvais au plan thermique et financier ?

Oui ! j'ai porté dans l'ancienne mandature, une politique d'approche globale de la rénovation thermique, à travers le dispositif d'Ecorenov, qui vise des programmes de travaux ambitieux dans le parc privé et dans le parc social. On sait qu'il faut faire progresser l'écosystème technico économique dans des projets globaux (pour ne pas tuer les gisements), vers des pratiques plus sobres et écologiques (matériaux biosourcés, réemploi, exclusion des polystyrènes...), et des pratiques de qualification et de label qualité. Le dispositif ECORENOV de la métropole est plus exigeant que celui de l'État avec ma Primerenov.

Je regrette que l'État et l'ANAH n'aient pas un niveau d'ambition plus important pour les projets de rénovation, et que l'interdiction de louer des passoires énergétiques soit encore repoussée. La transition écologique et solidaire doit être mise en œuvre à toutes les échelles. L'urgence sociale et climatique nous l'impose.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Vu d'Asie n°1

Comprendre la présence chinoise au Moyen-Orient

- DIDIER CHAUDET -

La rubrique « Vu d'Asie » analysera la géopolitique des Asies et d'Eurasie. Son auteur, Didier Chaudet, vit dans différents pays d'Asie depuis une décennie, et fait des terrains réguliers pour raisons professionnelles dans ses zones de spécialisation (Iran, Afghanistan, Pakistan, Asie Centrale) depuis quinze ans. Il est maintenant basé en Chine.



Didier Chaudet

Consultant indépendant, associé à l'IFEAC (Institut Français d'Études sur l'Asie centrale) et au Centre d'Analyse de la Politique Étrangère (CAPE)¹

Traiter de la diplomatie chinoise demande d'éviter deux écueils : le manichéisme et, plus largement, l'idéologie. Juger avec des critères moraux la politique étrangère chinoise est d'autant plus absurde de Paris : après tout, notre diplomatie n'a guère de difficultés à détourner le regard quand les atteintes aux droits de l'Homme et à la démocratie sont le fait de l'Inde, du Tchad ou de l'Arabie Saoudite, considérés, à tort ou à raison, comme des partenaires précieux de la France. Une belle illustration de la parabole de la paille et de la poutre (Évangile selon St Mathieu, 7 : 3-5)...

Mais surtout, c'est un rappel de ce qu'est la réalité des relations internationales, au-delà de la mémoire sélective ou du manque de culture historique de quelques intellectuels médiatiques : un rapport de force et la défense, par un État, de ses intérêts nationaux, en tout cas tels qu'ils sont conçus par les forces au pouvoir. La Chine est une puissance montante : elle est forcément amenée à projeter son influence dans des zones où elle était moins présente il y a encore une ou deux décennies. C'est une réalité à analyser, pas à critiquer ou à juger. Le regard du géopoliticien devient myope quand il se laisse aller à être un « père-la-morale ».

Une des régions dans laquelle l'influence chinoise se fait de plus en plus sentir est le Moyen-Orient. En fait, il devient de plus en plus clair que, pour comprendre l'état des lieux géopolitique de la région (et défendre les intérêts français sur place), il faut non seulement prendre en compte l'impact des choix diplomatiques



« Une des régions dans laquelle l'influence chinoise se fait de plus en plus sentir est le Moyen-Orient. »

de Washington et de Moscou, mais également ceux de Beijing.

Globalement, on peut voir la diplomatie chinoise au Moyen-Orient comme divisée en deux périodes distinctes : la période « révolutionnaire », associée à Mao ; il s'agissait alors de mener la lutte « anti-impérialiste », mais aussi de concurrencer l'Union soviétique dans le camp socialiste ; et l'approche plus pragmatique, liée à la stricte défense des intérêts chinois, qui s'est élaborée dans le temps après la mort du Grand Timonier, à partir de 1976. La politique de Beijing s'est d'abord faite discrète, quand la Chine avait des moyens limités, d'autant plus que le Moyen-Orient n'était pas une priorité vue de Chine. Elle est devenue plus visible dans le temps, à mesure que ses moyens économiques ont augmenté. Aujourd'hui, les « nouvelles Routes de la Soie » chinoises ont donné à Beijing une capacité d'influence plus grande encore. Dans des pays en mal d'investissements, désireux d'une diversification économique, et/ou avec un fort besoin d'infrastructures, comme nombre de pays moyen-orientaux, le projet de Xi Jinping est une réelle opportunité.

Cette montée en puissance de la Chine au Moyen-Orient est également à associer à un changement de perception à Beijing. L'Empire du Milieu voit traditionnellement le monde en cercles concentriques, donnant la plus grande importance au premier cercle : c'est-à-dire la Chine dans ses frontières, et les territoires qu'elle considère comme relevant de ses intérêts nationaux non négociables (Taïwan, Mer de

1. Basé en Chine, spécialisé dans les questions géopolitiques et de sécurité associée à l'Asie du Sud-Ouest (Iran, Afghanistan, Pakistan) et à l'Asie Centrale. Centre d'Analyse de la Politique Étrangère (CAPE) : www.capeurope.eu



« L'Empire du Milieu voit traditionnellement le monde en cercles concentriques. »

« Ils ont réussi le tour de force de tisser des liens forts avec Israël, l'Arabie Saoudite, les Émirats, l'Iran, et même la Turquie. »

Chine méridionale) ; et dans une certaine mesure son deuxième cercle, son environnement régional direct, dans lequel le Moyen-Orient ne se trouve pas. Mais depuis 2013, la Chine est le plus grand importateur de pétrole au monde ; en 2019, on constate que 44,8 % de ce pétrole vient de neuf pays du Moyen-Orient.

Par ailleurs, les évolutions du djihadisme transnational, devenu plus dangereux encore au Moyen-Orient suite à l'invasion américaine de l'Irak et à la guerre civile syrienne, peuvent avoir un impact direct sur la sécurité à l'intérieur du territoire chinois. Ainsi, en Syrie, selon la chaîne satellitaire Al Aan, il y avait jusqu'à 20 000 Ouïghours, sur les territoires tenus par la rébellion (combattants et leurs familles) ; un rapport israélien, moins alarmiste, évoquait tout de même 5 000 combattants ouïghours. Quoi qu'il en soit, on sait que le « Parti Islamique du Turkestan », considéré comme un danger sécuritaire par les Chinois au Xinjiang, a bien été actif dans la guerre civile syrienne, au côté

du Front Al-Nusra : les djihadistes ouïghours avaient leurs propres camps d'entraînement, leurs écoles, leurs postes de contrôle dans la région d'Idlib. La grande crainte de Beijing est que ces vétérans djihadistes ouïghours de Syrie reviennent en Chine et y préparent des actions terroristes. Cette situation relativement nouvelle a fait entrer le Moyen-Orient dans le « premier cercle » de la politique étrangère chinoise, même si certains analystes chinois ont pu critiquer cette évolution. Comme pour les Occidentaux, aujourd'hui, ce qui se passe au Moyen-Orient peut avoir un impact direct, et potentiellement désastreux, pour Beijing.

Mais il serait erroné de penser qu'une telle évolution signifie que les Chinois vont mener une politique « à l'américaine ». On constate ainsi qu'ils refusent de choisir un « camp » dans les conflits qui secouent la région. En fait, ils ont réussi le tour de force de tisser des liens forts avec Israël, l'Arabie Saoudite, les Émirats, l'Iran, et même la Turquie, des pays qui s'opposent radicalement entre eux pour des raisons géopolitiques et idéologiques. Les médias français et américains ont parfois eu du mal à concevoir cette diplomatie si éloignée de la mentalité de « Guerre froide ». C'est pourquoi il se sont saisi du récent « accord de coopération » entre l'Iran et la Chine, en exagérant son importance. En fait, Beijing ne sacrifiera pas ses bonnes relations avec Riyad, Abu Dhabi et Jérusalem pour Téhéran. Il faudrait que les pays pro-américains de la région acceptent totalement la logique de « nouvelle Guerre froide », voulue par certains à Washington, pour que la diplomatie chinoise

change d'orientation. Mais même en Israël, il semblerait que l'idée de la Chine comme menace ne fasse pas recette auprès des décideurs et des analystes. En tout cas, pour l'instant.

Certains pourraient penser, ou même espérer, que les tensions internationales autour du Xinjiang puissent limiter l'influence chinoise au Moyen-Orient. Il est clair qu'aujourd'hui, des mouvements terroristes, comme Daech, vont vouloir utiliser la question ouïghoure et cibler les intérêts chinois présents dans la région. Mais le Xinjiang ne sera pas forcément un problème pour la Chine dans ses rapports avec les États comme avec les populations moyen-orientales. Il faut en effet se rappeler que dans la zone, l'injustice fondamentale qui agite politiquement lesdites populations est celle qui accable le peuple palestinien. Or, sur cette question, la position chinoise est autrement plus acceptable, vu du Moyen-Orient, que celle des Occidentaux : elle reste assez équilibrée, mais jamais jusqu'à oublier l'injustice faite aux Palestiniens. C'est pourquoi le président de l'Autorité Palestinienne, Mahmoud Abbas, s'est aligné sur la position chinoise sur le Xinjiang, comme sur Hong Kong. Voir les Français ou les Américains s'enflammer pour la question ouïghoure, mais rester froids face aux récentes souffrances palestiniennes à Jérusalem et à Gaza, illustre surtout une hypocrisie occidentale qui agacent Iraniens, Turcs et Arabes. La logique chinoise, avec sa position de principe sur la non-ingérence dans les affaires intérieures des autres pays, et la stricte défense de ses intérêts nationaux, semble plus honnête en comparaison. Par ailleurs, l'intérêt pour les investissements chinois, et la diplomatie chinoise prête à tisser des liens avec tous, a évité de voir la question du Xinjiang gêner les relations bilatérales, même dans le cas de la Turquie.

À Paris, notre diplomatie est à la croisée des chemins : elle peut écouter ceux qui préfèrent une vision simple, voire simpliste des relations internationales, où il ne peut y avoir qu'une « nouvelle Guerre froide ». Ou elle accepte de regarder le monde tel qu'il est, et ce que la France est dans ce monde : une « puissance moyenne de rayonnement mondial », comme le disait Valérie Giscard d'Estaing. C'est-à-dire un État qui compte, encore, dans les relations internationales, mais dont les capacités d'action sont malgré tout limitées. Une approche réaliste permettrait à la France (et à l'Union Européenne) de pleinement coopérer avec la Chine sur les sujets où nos intérêts convergent : la lutte contre le djihadisme, le développement économique, tout particulièrement, la stabilisation politique également, dans une certaine mesure. Bien sûr, sur certains sujets, au Moyen-Orient, les Européens seront en compétition, voire en opposition avec les Chinois. Mais il ne s'agira pas d'une « guerre froide » : une France réaliste aura des intérêts parfois convergents, et parfois divergents, avec toutes les autres puissances capables d'influencer la région. Se priver de coopérations ponctuelles au nom d'une vision sélective et idéologique des relations internationales, serait, à terme, regrettable pour les intérêts français sur place.

■ Didier Chaudet



Économie & ordre matériel



Le nouveau sort souvent de la crise : le cas de l'industrie



« La recherche de nouvelles formes de relations entre le monde académique, le monde industriel et les élus locaux est nécessaire. »

Comment dans cette période de bouleversement réagissent les entreprises et en particulier les entreprises industrielles? Comment se sont-elles préparées à la sortie de cette crise qui, chacun le voit bien, a pris l'image, collective et un peu inconsciente, de ce que pourraient être les crises à venir, celles liées au changement climatique ou écologique?

C'est l'objet de notre enquête menée à la fois auprès d'un(e) :

Grosse ETI emblématique et innovante

Grand groupe industriel très territorialisé, mais aussi très concerné par la crise sanitaire puisqu'il s'agit de Sanofi

Filière industrielle (via le Délégué Général de son CSF), la filière de retraitement et valorisation des déchets travaillant systématiquement avec les territoires

Parc Industriel important et bien portant, à proximité d'une Métropole

Réseau des CCI de France

Association des Communautés de France, initiatrice du mouvement des Territoires d'Industrie qui en quelques années s'est étendu à plus de 120 territoires et groupes d'entreprises

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires et son responsable de ce mouvement des Territoires d'Industrie

Cette multiplicité de points de vue nous permet d'identifier certaines convergences qu'il faudrait quantifier.

Tout d'abord un réel dynamisme : jamais jusqu'ici, n'était apparu avec autant de netteté une forme de renaissance de l'industrie dans les territoires. Une volonté de faire renaître localement de l'activité industrielle, mixte d'activités anciennes mais qui se renouvellent (le recyclage, la transformation des déchets...) et d'activités technologiques.

Ensuite, une **ouverture certaine vers l'industrie « écologique »** (qui prête attention à son environnement, s'attache à trouver celui-ci agréable et confortable : le monde industriel peut ne pas être polluant ou destructeur) et **l'écologie industrielle** qui diffuse peu à peu, à travers les travaux de recyclage, de retraitement, de conception de produits plus écologique. Et cette tendance trouve son pendant dans des mouvements associatifs, d'Économie Sociale et solidaire, plus ouverts sur les services écologiques et l'accompagnement social (cf. le domaine « Société »).

Puis, et c'est sans doute l'une des causes premières de ces mouvements : **la volonté de relocaliser** les productions, de s'enraciner dans le local et le territoire, parfois aussi dans des métiers anciens, mais renouvelés par la science.

Ce qui frappe aussi c'est l'étendue des besoins en matière de ressources, qualifiées, mais aussi volontaires pour se former. Et la difficulté à trouver les ressources recherchées. Des solutions pour des emplois adaptés, mais aussi pour des formations au plus près des besoins réels sont indispensables. Comme le signale Guillaume Basset, de l'ANCT : la recherche de nouvelles formes de relations entre le monde académique, le monde industriel et les élus locaux est nécessaire.

Mais la leçon principale est à tirer des raisons pour lesquelles ce dispositif des Territoires d'Industrie a pris autant d'ampleur : **associer les territoires et leurs élus dans la recherche, avec les industriels**, des projets de développement conjoints, partir de leurs capacités propres **pour élaborer un projet** et le négocier avec l'État... Les interviews tracent aussi idées de nouveaux prolongements de ces dispositifs.

Comment les entreprises envisagent leur relance ?

La relance, les entreprises et les territoires

- PIERRE GOGUET -

Quelles sont les grandes leçons que tirent les entreprises de la crise ? Comment envisagent-elles leur relance ? Le numérique, le « durable » et le territoire seront les grandes tendances dans la reprise, auquel il faut ajouter la formation. C'est pourquoi des liens toujours plus étroits doivent être noués entre entreprises et territoires, entre les réseaux d'entreprises et les réseaux de collectivités.



Pierre Goguet
Président CCI France

Pensez-vous que les entreprises puissent utiliser le ressort de la crise actuelle pour envisager une voie de reconstruction durable ?

Certainement. Dans le contexte actuel, les entreprises sont confrontées à un problème de modèle économique et doivent désormais composer avec d'une part, la transformation numérique, en raison de l'utilisation croissante du digital, y compris dans les TPE-PME ; et d'autre part la transformation durable introduisant la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), avec une approche tournée vers le développement durable. Les chefs d'entreprise avaient, certes, intégré ce principe consistant à revisiter leur activité et leur modèle économique, mais compte tenu de la crise, leur préoccupation majeure était surtout d'assurer leurs échéances et la survie de leur entreprise.

Le gouvernement a exprimé sa volonté de relancer l'économie en débloquant des budgets affectés à de nouveaux domaines d'activité, tels que l'hydrogène, et en mettant en place des aides à la transformation environnementale pour les entreprises. Il nous a ainsi été demandé de sensibiliser plus de 200 000 entreprises et d'en accompagner plusieurs dizaines de milliers sur la transformation écologique.

Lorsque, dans le cadre de cette crise sanitaire, nous assistons une entreprise avec l'objectif de la soutenir ou de l'aider à repartir économiquement, nous veillons à ce qu'elle intègre la dimension environnementale à sa réflexion sur un nouveau modèle d'entreprise à adopter et sur sa propre relance.

Notre mission consiste, dans ce contexte de crise et de détresse des entrepreneurs, à faire comprendre aux entreprises l'importance de la RSE face à celle de la transformation numérique, lorsque des aides leur sont proposées par le gouvernement.

À ce titre, nous avons créé un outil de diagnostic, Digipilote, qui permet de mesurer la maturité de chaque entreprise, au niveau de sa réflexion, mais surtout de son action en termes de développement durable. Nous établissons ensuite un plan d'actions et d'accompagnement ayant pour objectif d'aider l'entreprise à obtenir des aides régionales, telles que celles proposées par l'ADEME.

Avez-vous le sentiment que cette crise a aussi poussé une réflexion générale sur ce modèle de développement un peu plus ouvert et plus centré sur le développement durable et le numérique ?

Absolument. On a vu par exemple se développer – et cela semble s'inscrire dans la durée – nombre de circuits courts. Les entreprises, mais aussi les consommateurs semblent désormais enclins à faire travailler les petits producteurs, tels les agriculteurs, et les commerces de proximité. Et paradoxalement ils n'ont cependant jamais autant été portés sur le commerce en ligne.

Nous avons mené des campagnes médias sur le thème « achetez local et faites travailler votre commerce de proximité ». De nombreuses collectivités locales ont mis en place des chèques consommateurs ou chèques cadeaux, uniquement utilisables chez les petits commerçants du centre-ville. Nous avons par ailleurs constaté que le numérique contribuait aussi à promouvoir les commerces de proximité. En effet, certains ont compris l'importance de la communication digitale et se sont rapidement démarqués en postant leurs actualités (nouveaux horaires, modes de livraison, etc.) sur les réseaux sociaux, tout en étant confinés ou fermés. Il s'est créé toute une chaîne de contacts, de distribution et d'animation appelée à durer, même si son champ d'action devrait être réduit dans le long terme.

On notera donc la montée en puissance des circuits

« Un autre phénomène s'est produit récemment, le rapprochement accéléré entre les collectivités territoriales et les Chambres de commerce. »



courts, mais aussi un phénomène de relocalisation et de l'« achetez français ». Pour preuve, les entreprises fabriquant des produits à valeur ajoutée s'en servent justement comme argument de vente et avec succès. Nous essayons de mettre en avant la richesse de notre territoire, y compris chez les grands donneurs d'ordre. La conjoncture ne permet plus de faire appel à des sous-traitants situés à l'autre bout du monde. Les chaînes de logistique étant rompues, il est devenu impossible de s'approvisionner. Aussi pousse-t-on les entreprises à relocaliser, à tout le moins partiellement et en observant une diversification des sources d'approvisionnement. Ce, afin de ne pas dépendre d'un seul fournisseur, qui plus est étranger et éloigné géographiquement. Nous assistons à un véritable changement de posture, même si le principal souci pour certaines entreprises demeure de pouvoir payer leurs factures et se maintenir dans la durée et qu'il est difficile dans ces conditions de se projeter dans l'avenir.

Vous évoquez le circuit court, l'« acheter français » et leur lien avec le numérique. Que pensez-vous de l'empreinte carbone, du reporting extra-financier, de l'attention qui peut être apportée à la protection et au respect de la nature ?

Le contexte actuel nous contraint à gérer des urgences et cette gestion à court terme s'inscrit hélas dans la durée. Envisager le futur ou changer de stratégie, lorsque l'avenir est incertain, est devenu pour les entreprises un défi. Pourtant, certains grands groupes n'ont jamais autant investi dans les énergies renouvelables. Pour exemple, Total, a engagé des investissements massifs et présenté sa nouvelle politique en matière d'exploitation de nouvelles sources d'énergie.

Des signes importants témoignent de cette tendance, notamment autour de l'hydrogène. Ayant appris l'existence d'initiatives locales autour de l'« hydrogène vert » sur certains territoires, nous avons créé un groupe de travail « hydrogène » au sein de notre réseau. Les industriels et les entreprises, parmi lesquelles des PME, ont voulu faire partager leur expertise en

la matière, à tel point qu'on a franchi une nouvelle étape dans ce domaine. Nous avons évoqué avec Agnès Pannier-Runacher, ministre déléguée en charge de l'Industrie l'éventualité de créer des formations spécifiques car si l'utilisation de l'« hydrogène vert » vient à se généraliser, nous aurons besoin d'experts en matière de maintenance, de distribution et de production de cette nouvelle énergie. Ces formations nécessiteront une coordination et une rationalisation afin d'éviter tout télescopage. C'est d'ailleurs la mission que s'est donnée le Conseil national de l'hydrogène (CNH).

La plupart des territoires envisagent d'ores et déjà des solutions autour de l'« hydrogène vert ». Mais sa mise en œuvre risque fort d'engendrer des problèmes de taille critique et de massification, c'est-à-dire que son succès dépendra de la demande. À propos de la demande et des usages, je pense aux collectivités, voire aux navires, aux trains et camions. On observe qu'en Europe et en France l'ensemble des écosystèmes territoriaux se sont approprié ce nouveau chantier, de manière désordonnée, certes, mais rapide. La plupart des entreprises qui s'étaient éloignées de cette éventualité-là, ont pris conscience de l'impact de l'hydrogène et s'y intéressent à nouveau. Le CESE vient de commettre un rapport très instructif sur l'hydrogène et le financement de la filière hydrogène.

Dans la préparation de cette relance, ne serait-il pas utile qu'il y ait une mise en relation étroite des territoires et des entreprises, à tous les niveaux. Je pense ici au programme des territoires d'industrie qui se développe actuellement. Que pensez-vous ?

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des entités hybrides, à la fois publiques et animées par des chefs d'entreprise élus par leurs pairs régionaux. Notre réseau, par exemple, comprend 5 000 élus tous issus des bassins économiques régionaux dépendant de nos CCI. Par définition, l'ancrage territorial des écosystèmes territoriaux est notre ADN et notre force. La diversité des CCI (rurales, métamarines,

« Les territoires qui rebondiront le mieux seront ceux qui auront mis en place un fonctionnement collectif où chacun ira dans le même sens. »



métropolitaines, régionales...) permet évidemment d'avoir un regard extrêmement ouvert, notamment dans le cadre du plan de relance et de pouvoir l'adapter en fonction des besoins territoriaux. Cela fait partie de notre ADN.

Un autre phénomène s'est produit récemment, le rapprochement accéléré entre les collectivités territoriales et les Chambres de commerce et d'industrie. Nous avons d'ores et déjà d'étroites relations avec nos conseillers régionaux, ce lien s'est renforcé, en particulier avec les communautés de communes qui ont autorité en matière d'économie. En tant que président, j'ai été invité au conseil national de l'AdCF (Assemblée des communautés de France) où siégeaient une soixantaine de communautés de communes. Nous avons exploré ensemble un accord de partenariat préexistant et l'avons renouvelé et enrichi sur les axes évoqués ensemble, à savoir la formation adaptée au territoire, notamment en matière de numérique. Pour l'heure, nous devons travailler sur un nouveau plan de relance dans les territoires. La notion de « collectif » n'a jamais été aussi présente. Nous avons aujourd'hui plus d'un millier de conventions de partenariats signées avec des collectivités territoriales et il s'en signe une bonne centaine supplémentaire tous les mois. Les collectivités dotées d'une compétence économique ont pris conscience des bénéfices que les chambres de commerce et d'industrie pouvaient leur apporter. Dans tous les cas, les regards croisés ont permis aux deux parties de s'enrichir mutuellement. L'une de nos principales préoccupations aujourd'hui est la revitalisation du commerce dans les centres-villes, gravement impactés par la crise actuelle. Une grande partie des commerces en centre-ville sont fermés ou astreints à un couvre-feu. Nous souhaitons ardemment faire repartir l'activité économique de ces commerces. Il est prévu avec la banque du territoire de monter une centaine de Foncières avec la Banque des territoires dans les zones en difficulté, afin de faciliter l'accessibilité des commerçants à des emplacements de premier plan. En association avec Madame Jacqueline Gourault

« On ne peut pas penser la stratégie d'un territoire non plus sans avoir en tête les grandes évolutions globales, qu'elles soient environnementales, digitales, économiques ou politiques. »

et la Banque des territoires, nous avons travaillé sur ces chantiers. Notamment sur la revitalisation qui consiste à attirer des commerces « locomotives », par conséquent capables d'attirer d'autres commerces dans des centres-villes complètement désertés. On a un rôle important en liaison avec le ministère de Madame Gourault,

Sur les territoires ruraux, nous nous efforçons d'adapter le Plan de relance afin qu'ils puissent rebondir avec de nouveaux actifs. Les territoires qui rebondiront le mieux seront ceux qui auront mis en place un fonctionnement collectif où chacun ira dans le même sens.

Comment la relance doit-elle s'inscrire dans les territoires ?

Je crois à une proximité augmentée dans les territoires et à la richesse des territoires. Je crois qu'un plan de relance doit pouvoir s'adapter aux particularités de chaque territoire. Les décisions ne doivent pas partir uniquement du gouvernement mais aussi des territoires qui, eux, se doivent de prôner la concertation mutuelle. L'économie doit travailler avec le politique (et inversement), l'académique avec le monde de la production. Ces univers avaient tendance à vivre à côté les uns des autres sans interagir. Ils devront à l'avenir développer plus de transversalité et d'occasions d'échanger entre eux. C'est essentiel. Il faut redéfinir des stratégies de mise en œuvre des actions, car toute réflexion n'a de sens que dans la panoplie d'actions qu'elle déploie subséquemment. Avec, pour des événements anxiogènes sur lesquels on ne peut rien, une nécessité d'agilité et de réactivité qui fait qu'il faut savoir évidemment changer de cap si nécessaire pour revenir plus tard sur le chemin que l'on s'était tracé. On est de plus en plus dans l'agir local et le penser global.

On ne peut pas penser la stratégie d'un territoire non plus sans avoir en tête les grandes évolutions globales, qu'elles soient environnementales, digitales, économiques ou politiques. Nous sommes confrontés à de gros enjeux, spécialement des enjeux démographiques qui s'appliquent d'ores et déjà dans les territoires, et qui sont liés aux problèmes migratoires dus au changement de climat, et à la démographie galopante de l'Afrique.

Nous devons apprendre à faire face plutôt qu'être dans le déni et faire de ces défis des opportunités en tenant compte d'un élément : l'acceptation par nos sociétés. Car tous ces phénomènes qui bouleversent nos sociétés ont des causes différentes, mais ils témoignent de la vigilance à garder dans les territoires. L'heure n'est plus à l'observation mais à l'action et elle ne s'accomplira que collectivement. La capacité d'écoute et de recoupement d'informations de signaux faibles n'en sera que plus élevée. Il faut retenir ici l'importance du Conseil économique social environnemental. La composante économique est essentielle et doit structurer l'ensemble. En définitive, je dirais qu'il est fondamental que les composantes puissent échanger entre elles et qu'elles s'enrichissent mutuellement.

Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

L'atout des Territoires d'Industrie

La force du binôme élu territorial-industriel

- NICOLAS PORTIER -

L'Assemblée des Communautés de France a joué un rôle d'impulsion et de proposition en faveur du programme de réindustrialisation des territoires en France, de Territoire d'Industrie. La crise, par un paradoxe apparent, a renforcé ce besoin d'industrialisation, mais aussi de localisation de l'activité, de retour au territoire. Les élus territoriaux ont su percevoir la force du binôme qu'ils constituaient avec les industriels.

« Les 148 Territoires d'industrie représentent au total environ 500 intercommunalités de toute taille et plus d'un tiers de la population française. »



Nicolas Portier

Délégué Général de l'Assemblée des Communautés de France

L'AdCF a contribué à l'initiative d'un programme qui a pris beaucoup de vigueur récemment, les Territoires d'Industrie. Quelles en ont été les raisons et les modalités ?

Notre association en effet appelé au début de l'année 2018 à un nouveau pacte productif entre territoires et entreprises en présentant un manifeste à destination du gouvernement et des grandes fédérations industrielles et patronales. Une journée nationale des intercommunalités avait été organisée en présence de présidents de régions (Xavier Bertrand, Carole Delga) et de chefs d'entreprises. L'AdCF mettait notamment mis l'accent sur **les 500 000 emplois manufacturiers détruits en trente ans dans des bassins de vie ruraux ou de petites villes, emplois qui n'ont pas été réellement remplacés par les emplois de l'économie dite résidentielle**. Il était capital d'interrompre cette hémorragie et d'amorcer une action de reconquête en mobilisant les acteurs publics locaux. Lors de la Conférence nationale des territoires de l'été qui a suivi, le président de l'AdCF (à l'époque Jean-Luc Rigaut, président du Grand Anecy) avait été invité par le Premier ministre à présenter les propositions de l'association.

C'est dans le prolongement de cet évènement qu'a été lancée par le gouvernement la mission de préfiguration chargée d'identifier les territoires cibles et proposer une méthode de travail. L'AdCF y était représentée par Virginie Carolo (cf. entretien). Les axes stratégiques

prioritaires du programme, l'approche ascendante appuyée sur des acteurs locaux (un binôme animé par un industriel et un élu), le rôle d'impulsion et de coordination proposé aux régions, la priorité accordée à des plans d'action très opérationnels... ont fait de Territoires d'industrie un programme souple, ajustable à des réalités diverses.

Les travaux ont démarré très vite dans certains bassins déjà très organisés, avec des périmètres de travail déjà bien établis et organisés, une forte interconnaissance des entreprises et des élus locaux. D'autres Territoires d'industrie ont mis plus de temps à passer aux travaux pratiques. Cela est dû au temps nécessaire à installer une gouvernance adéquate, appuyée sur des acteurs légitimés par leurs pairs. Cela s'est aussi expliqué par un déficit de capacité d'animation ou d'appui extérieur. **L'adhésion des régions au programme s'est également opérée de manière progressive**. Mais les moins convaincues au départ ont fini par rejoindre le programme, comme la Bretagne. **Des postes de chefs de projet ont été financés par l'État là où il y avait un déficit d'ingénierie**. De proche en proche, le programme s'est engagé partout.

Deux ans après le lancement, où en est-on ?

Les 148 Territoires d'industrie représentent au total environ 500 intercommunalités de toute taille et plus d'un tiers de la population française. La dynamique

Assemblée des Communautés de France (AdCF)

L'AdCF fédère près de 1000 intercommunalités : 730 communautés de communes ; 202 communautés d'agglomération ; 17 métropoles ; 10 établissements publics territoriaux de la métropole du Grand Paris ; 8 communautés urbaines.

Elle assure la représentation des intercommunalités auprès des pouvoirs publics nationaux (gouvernement, Parlement, agences nationales...), participe aux débats sur les évolutions de notre organisation territoriale et des politiques publiques décentralisées, développe une expertise spécifique au service de ses adhérents. Elle est particulièrement investie depuis plusieurs années sur les questions de développement économique, compétence que les intercommunalités partagent avec les régions.

collective est aujourd'hui indiscutable au niveau national, de Saint-Nazaire à Béthune, de Mulhouse à Pau-Lacq-Tarbes, du Grand Chalon à Lamballe...

Le programme s'est engagé réellement sur le terrain au cours de l'année 2019, à la sortie de la crise des gilets jaunes; crise qui n'était pas sans lien avec la dévitalisation industrielle de nombre de territoires. La dynamique qui s'est engagée assez vite aurait pu être brisée nette par la crise sanitaire, qui a surgi au moment même où les plans d'action mis en place par collectivités et industriels commençaient à prendre forme. Mais dans les faits, c'est le contraire qui est constaté dans la plupart des bassins industriels concernés. Beaucoup d'entre eux ont accéléré ou adapté leurs plans d'action. Les projets d'investissement industriel se multiplient de même que les actions collaboratives entre acteurs publics et privés sur les sujets de formation, d'attractivité des métiers de l'industrie, de transition écologique et énergétique, de requalification de friches et d'aménagement de parcs d'activité...

Plus de 1200 fiches action ont été préparées par les Territoires d'industrie et présentées aux co-financeurs. L'AdCF en a fait une première analyse, à partir d'un large échantillon (600 fiches environ). En termes de répartition entre les 4 grands axes du programme 35% portaient sur des projets d'innovation, 22% sur des enjeux de recrutement et de formation, 34% sur des

projets visant à l'attractivité industrielle et territoriale, 8% sur des enjeux de simplification administrative. À l'intérieur de ces différents axes, on retrouve en grand nombre des actions visant à **numériser l'industrie** (industrie 4.0), à **améliorer la structuration des filières locales par des actions collectives**, à **engager des démarches d'écologie industrielle (économie circulaire) et de décarbonation**, à **dégager du foncier** pour permettre des extensions de sites ou permettre des implantations nouvelles sur des sites dits « clefs en mains »...

Quelle a été la spécificité de ce programme par rapport à d'autres plans de réindustrialisation ?

C'est essentiellement sa dimension territoriale, très collaborative et très ascendante. Le co-pilotage industriels-élus est un gage de confiance et d'une nouvelle manière de travailler ensemble à la réindustrialisation. L'approche « bottom-up » qui a été privilégiée dès les travaux de préfiguration du programme a sans doute été décisive pour assurer sa solidité. Territoires d'industrie n'a pas été conçu comme un énième appel à projet en vue de distribuer un label ou une distinction. C'est une démarche d'accompagnement des bassins d'emploi qui présentent un profil industriel marqué, analysé à travers un pourcentage d'emplois encore élevé dans les secteurs industriels. Le





« Le co-pilotage industriels-élus est un gage de confiance et d'une nouvelle manière de travailler ensemble à la réindustrialisation. L'approche « bottom-up » a été décisive pour assurer sa solidité. »

« On voit tout l'intérêt d'une approche transversale des sujets, même pour mettre en œuvre des programmes ciblés. »

programme est donc proposé à ceux qui le souhaitent et qui veulent investir dans leurs potentiels industriels. Faire partie des territoires pré-identifiés, regroupant plus de 500 intercommunalités, n'obligeait à rien. Il était même envisagé initialement que certains territoires ne seraient pas intéressés par cette offre. Dans les faits, la quasi-totalité ont saisi l'opportunité du programme.

Le plan de relance offre-t-il des opportunités nouvelles pour le programme ?

C'est très net. Territoires d'industrie trouve aujourd'hui avec le plan de relance des moyens d'accompagnement qui pouvaient sembler beaucoup plus ténus lors de son lancement initial. Les moyens alloués au fonds d'accélération des projets industriels ont déjà été augmentés compte tenu de son succès. Il y a **des fonds pour les friches, pour l'hydrogène, pour les projets de digitalisation, pour les transitions collectives des salariés...**

Surtout, la crise sanitaire a accentué au niveau national la prise de conscience de nos fragilités industrielles et des enjeux de relocalisation de certains maillons critiques de nos chaînes de valeur. Les problèmes d'approvisionnement invitent les acheteurs à repenser leurs pratiques. Il est illusoire de penser que l'on pourra tout relocaliser en France, ce qui n'aurait d'ailleurs pas d'intérêt, mais regagner des parts de marché dans nos productions et consommations nationales est tout à fait possible, surtout si l'on raisonne en part de valeur ajoutée en montant en gamme. **La réhabilitation du « Made in France », engagée depuis quelques années, trouve une forme d'accélération à tous les niveaux.** Certaines filières sont à nouveau durement impactées par la crise, mais beaucoup d'autres tiennent bon ou cherchent à rebondir.

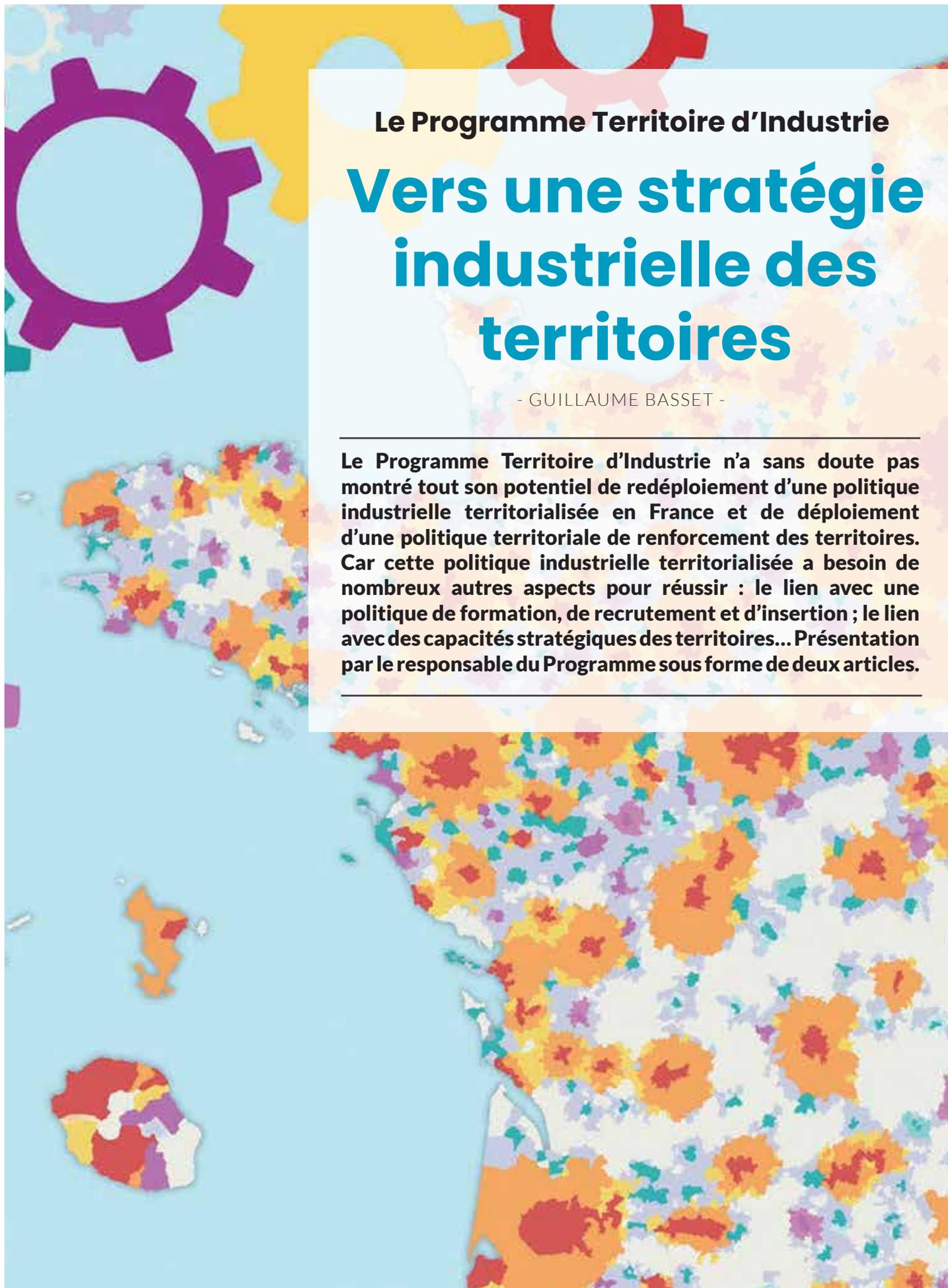
Mesurez-vous les premiers impacts économiques territoriaux de la crise ?

La résistance au choc semble à cet égard beaucoup plus forte qu'en 2008-2009 même si trois filières souffrent beaucoup : l'automobile, l'aéronautique et les transports. En 2009-2010, l'AdCF avait constitué avec l'Institut CDC pour la recherche et l'économiste Laurent Davezies un observatoire des impacts de la crise qui avait largement mis en exergue la fragilisation de nos bassins manufacturiers, positionnés dans les activités de sous-traitance. Les mutations économiques du tournant des années 2000 sous l'effet de l'ouverture internationale (accords de l'OMC, intégration monétaire) puis la crise financière ont alors représenté de très nombreuses pertes d'emploi industriels, avec des effets de dévitalisation économique de nombreux territoires à forte identité industrielle.

Il est frappant de constater que les impacts de la nouvelle crise sont, pour l'instant, beaucoup plus amortis même si certains secteurs subissent des chocs très importants comme l'automobile et l'aéronautique. Les leviers mis en place en matière de chômage partiel, de prêts garantis par l'État, de reports de cotisation et de dégrèvements fiscaux... jouent un rôle de bouclier très important. Mais ils n'auront qu'un temps. Il faut en profiter pour repositionner certaines activités et savoir-faire, en favorisant l'investissement, l'innovation, les qualifications. Le programme Territoires d'industrie contribue largement à ces nouvelles dynamiques et suscite sur le terrain de la confiance entre acteurs. Les multiples chantiers de la transition écologique constituent des défis industriels majeurs, que ce soit dans la décarbonation de nos mobilités, l'efficacité énergétique, les éco-matériaux dans la construction, la gestion de l'eau, l'économie circulaire, l'alimentation de qualité... Sur ces sujets, notre pays dispose d'avantages comparatifs multiples.

Les contrats de relance et de transition écologique (CRTE) en préparation peuvent-ils permettre d'accélérer ou conforter le programme ?

C'est fort probable. Ces contrats dits « intégrateurs » vont permettre de décloisonner un certain nombre de dispositifs et surtout de s'inscrire dans la durée des mandats locaux. **Cette visibilité, comme l'approche contractuelle, est très appréciée par rapport à la pratique incessante des appels à projets nationaux.** L'accord de partenariat entre l'État et l'AdCF qui a été signé le 22 mars 2021 par le Premier ministre Jean Castex et Sébastien Martin, le président de notre association, mentionne explicitement le programme Territoires d'industrie comme un levier de notre impératif industriel. Les CRTE qui seront signés avec ces territoires pourront apporter de nouveaux soutiens, et sur des axes plus larges. On voit bien que les difficultés de recrutement des industriels tiennent souvent à des considérations d'attractivité générale du territoire où ils sont implantés. Cela peut être lié à l'offre de logement, de transport, de santé, d'éducation, de culture... On voit tout l'intérêt d'une approche transversale des sujets, même pour mettre en œuvre des programmes ciblés. □



Le Programme Territoire d'Industrie

Vers une stratégie industrielle des territoires

- GUILLAUME BASSET -

Le Programme Territoire d'Industrie n'a sans doute pas montré tout son potentiel de redéploiement d'une politique industrielle territorialisée en France et de déploiement d'une politique territoriale de renforcement des territoires. Car cette politique industrielle territorialisée a besoin de nombreux autres aspects pour réussir : le lien avec une politique de formation, de recrutement et d'insertion ; le lien avec des capacités stratégiques des territoires... Présentation par le responsable du Programme sous forme de deux articles.

Territorialisation de la politique industrielle

La force du couple Industrie-Territoire

Le Programme « Territoire d'Industrie » est la pièce maîtresse de l'action de renforcement de l'industrie dans le pays. Il tient sa vigueur d'être parti des territoires eux-mêmes, et d'avoir pensé l'expression de ces besoins locaux par le binôme Industriels/collectivités territoriales. Les orientations des projets, sur les orientations stratégiques de notre époque, laissent espérer une relance collective, elle aussi stratégique.



Guillaume Basset
Directeur du programme
« Territoires d'industrie »

Pouvez-vous nous préciser le rôle du programme Territoires d'industrie, au travers de ses quatre axes : recruter, attirer, innover et simplifier? Que représentent ces différents axes, concrètement et spécifiquement?

Ce programme répond à plusieurs objectifs.

Le premier, c'est de davantage structurer les écosystèmes industriels locaux. Nous nous sommes rendus compte, pendant la précédente crise, que les territoires industriels qui avaient le mieux résisté étaient ceux où s'opérait une coopération forte entre les différents acteurs (industriels, publics...) : là où il y avait, finalement, un capital social.

Le deuxième objectif portait d'une volonté de donner

carte blanche à ces territoires industriels pour faire émerger des projets autour de l'industrie en faisant – et c'est là le troisième objectif – évoluer les modalités d'intervention des politiques publiques: ne pas être dans des logiques d'appel à projet, où on cherche à dupliquer ou à généraliser telle ou telle solution, mais plutôt de partir du terrain et de la dynamique locale qui génère des projets que l'on va essayer d'accompagner au mieux.

Le programme est donc structuré autour des quatre axes que vous avez cité, et qui avaient à l'origine pour but d'orienter les plans d'action des territoires d'industrie. Certains de ces derniers ont complété ces axes là et ils ont eu raison de le faire !

Les axes « recruter » et « attirer » sont essentiels dans ce projet : comment je peux attirer des investisseurs au sein de mon territoire, comment je recrute et je forme la main-d'œuvre localement? Ces deux axes centraux sont intimement liés.

Dans la problématique de l'attraction, il y a également la question du foncier, qu'on évoque souvent moins que celle des compétences mais qui est majeure dans le domaine de l'industrie, notamment dans un contexte de « zéro artificialisation ». Les ressources foncières sont moins illimitées qu'avant, l'objectif étant de préserver

Le Programme Territoires d'industrie

« Territoires d'industrie » est un programme de reconquête industrielle, lancé en 2018. Il vise à déployer dans chacun des 146 Territoires d'industrie des plans d'actions sur 4 axes (recruter, attirer, innover, simplifier), favorisant le développement de l'industrie dans ces territoires. Ce programme est piloté par les Régions et animé par des binômes élu/industriel dans chaque territoire d'industrie. 253 projets validés, 1,4 milliard d'euros d'investissements industriels, 142,7 millions d'euros d'aides publiques, 5 075 emplois à créer, 69 % des projets sont situés en territoires fragiles.



« Les territoires industriels qui avaient le mieux résisté étaient ceux où s'opérait une coopération forte entre les différents acteurs (industriels, publics...) : là où il y avait, finalement, un capital social. »

« Le rôle des intercommunalités est absolument clef, car c'est l'échelle d'émergence, de montage et de mise en œuvre des projets. Il va de la détection d'idées dans les territoires à l'accompagnement. »

les terres agricoles et de reconquérir les friches pour reconstruire l'industrie.

Est-ce que ce mouvement, porté par Territoires d'industrie, cherche à développer des « clusters », des grappes d'entreprises regroupées, ou plutôt soutenir principalement un ou deux industriels sur un territoire ?

Nous cherchons à développer ces deux aspects. Nous accompagnons bien entendu des projets individuels d'entreprise. Néanmoins, notre logique est aussi de **faire émerger des projets collectifs**, qui sont pour nous créateurs de valeur. Pour moi, cela ne s'oppose pas, et cela peut même être complémentaire.

En outre, nous nous inscrivons dans une **logique de passerelle entre des filières**: que l'agroalimentaire dialogue avec la métallurgie, par exemple, car il y existe un certain nombre de compétences transverses, d'enjeux communs, notamment en matière de décarbonation. Nous ne sommes donc pas dans une logique sectorielle, et d'ailleurs la plupart des territoires d'industrie, à part quelques contre-exemples comme la vallée de l'Arve ou certains territoires de l'ouest, sont **plutôt multi-filières**. Pour faire levier, porter un certain nombre de projets, et atteindre la dimension critique, il est nécessaire de faire travailler ensemble des industriels issus de filières différentes, qui souvent ne se connaissent pas.

Quelles sont les grandes tendances des orientations industrielles de ces nombreux territoires d'industrie ?

Comme je vous le disais, l'industrie de ces territoires est souvent multi-sectorielle.

Les secteurs qui aujourd'hui sont les plus accompagnés par notre structure sont ceux qui ne font pas l'objet d'outils spécifiques, comme le plan automobile ou le plan aéronautique. Nous nous situons donc plutôt sur des filières comme la mode et le luxe, la chimie, la santé, l'agroalimentaire, et, évidemment, la métallurgie. Ce sont les filières les plus génératrices de projets, et elles sont fortement ancrées dans les territoires. On voit

également ces derniers temps un certain nombre de projets émerger des industries du bois.

Peut-on préciser le rôle des collectivités territoriales ?

Le rôle des intercommunalités est absolument clef, car c'est l'échelle d'émergence, de montage et de mise en œuvre des projets. Il va de la détection d'idées dans les territoires à l'accompagnement.

Aujourd'hui, la prise en main de la compétence économique est variable d'une intercommunalité à une autre, parce qu'il s'agit d'un échelon relativement récent, qui a un peu plus de vingt ans d'existence. Mais il est primordial de faire « monter en gamme » cette compétence économique, vis-à-vis de certaines problématiques. On peut évoquer **le sujet de la formation compétence**, qui est extrêmement technique et qui englobe une pluralité d'acteurs avec un coût d'entrée très important.

Ces collectivités ont également une compétence très importante par exemple par rapport aux questions de foncier ou d'immobilier industriel.

En parallèle, il y a également **le rôle des régions**, qui se situe plutôt sur le financement de projet, et ce à un niveau régional mais également européen, car elles sont depuis 2014 autorité de gestion quant aux fonds européens, notamment ceux du FEDER et du FSE, et demain celui du FTJ, **le Fonds pour une Transition Juste**, qui évoque la question de la décarbonation de l'industrie.

Les régions jouent également un rôle sur la chaîne orientation, éducation, formation et emploi.

Tout cela a été bousculé par la fusion des régions, par rapport à leur capacité à bien connaître leur écosystème et leurs acteurs industriels. Cela va être pour elles un enjeu de se restructurer sur des périmètres beaucoup plus larges, avec par ailleurs des compétences qui ont été renforcées, pour leur permettre de conserver la proximité avec leur tissu industriel. Cela est bien sûr variable d'une région à une autre.

Vous avez présenté, en mai 2020, les leçons que vous avez tirées de l'expérience en cours. Vous évoquiez l'idée qu'une politique de relocalisation passe avant tout par une politique d'achat des entreprises françaises pour sécuriser leur approvisionnement et recréer des filières locales. Voyez-vous une évolution dans ce domaine ?

Il y a eu un véritable effort de fait en termes de politique de l'offre, à travers le CICE, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, à travers la diminution des impôts de production... Cette politique a porté ses fruits, notamment parce que l'on s'est remis à produire de l'emploi industriel de 2016 à 2019.

Cela étant, **elle doit également s'associer à une politique de la demande**. Pour citer un exemple, nous encourageons, à travers le guichet des industries du futur, les entreprises à acquérir des solutions relatives à ces industries : cela peut passer par l'internet des objets, l'intelligence artificielle, la maintenance prédictive, les jumeaux numériques, etc. Il y a un enjeu à ce que ces solutions bénéficient aux industriels français. Nous

« Encouragé l'émergence de *Boost French Fab*, qui est la réunion d'industriels français, qui sont offreurs de solutions dans ce domaine des industries du futur. »

« L'industrie représente dix-huit pour cent des émissions de gaz à effet de serre, mais c'est aussi cent pour cent de la solution. »

avons par exemple encouragé l'émergence de *Boost French Fab*, qui est la réunion d'industriels français, qui sont offreurs de solutions dans ce domaine des industries du futur, et d'autres qui souhaitent passer ce virage du numérique.

Il faut également parler de l'achat local, et de l'économie circulaire. Prenons l'exemple d'un projet, dans les Vosges, de transition de la filière vers les fibres biosourcées, comme le lin ou le chanvre, les orties, donc des productions plutôt locales. Ces démarches sont très importantes pour à la fois pour retrouver de la valeur dans les territoires et pour atteindre nos objectifs climatiques.

Quid du potentiel d'attractivité de l'écologie ?

Les projets qui ont une orientation vers la transition écologique représentent quarante-trois pour cent du volet France Relance de Territoires d'industries. On peut lister sept grands enjeux autour desquels on ressent vraiment cette dynamique : ceux liés à l'hydrogène, avec dix-neuf projets concrets, à la décarbonation, à l'optimisation de la consommation en eau, à la production biosourcée, par exemple dans les domaines du textile ou du bâtiment, à la production d'énergie verte, avec la géothermie, à l'optimisation de la consommation énergétique, et enfin, au recyclage et à l'économie circulaire.

Nous avons aujourd'hui deux cent soixante-quatorze projets qui sont remontés dans le cadre du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires, et qui sont axés quasiment à cent pour cent sur la transition écologique.

On dit souvent que l'industrie représente dix-huit pour cent des émissions de gaz à effet de serre, mais c'est aussi cent pour cent de la solution. On est face à des industriels qui ont pris conscience des enjeux et de leur urgence, de la nécessité d'aller beaucoup plus vite. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas, encore, un travail de conviction à faire : il est nécessaire, mais c'est vu par la

plupart comme une obligation de survie.

Nous sommes également sur des problématiques de modèle économique pour certaines innovations, et il y a bien sûr cet enjeu-là, notamment sur la question des taux de retour sur investissement.

Vous évoquez un projet de site industriel clé en main. Est-ce que ce programme relève de l'idée de limiter la consommation de foncier en développant, finalement, de l'industriel sur de l'industriel pour ne pas manger sur de nouvelles terres ?

Ces projets renvoient plutôt à une logique d'anticipation : anticiper les procédures pour anticiper les autorisations. Pour cela, il faut donner aux investisseurs la visibilité sur les terrains, pouvoir leur montrer que les études préventives, écologiques et archéologiques, ont été menées, que la problématique de l'urbanisme a été prise en compte et avoir la liberté de leur délivrer les permis en moins de dix mois.

Par ailleurs, le deuxième objectif de ce projet est effectivement de donner la priorité aux friches industrielles, pour affirmer cette volonté de s'inscrire dans une démarche de zéro artificialisation. C'est pour cela que l'on a pris en compte dans les candidatures des territoires le sujet de la sobriété foncière.

Notre troisième objectif a été de réfléchir concrètement à ce que pouvait être le site industriel de demain : un site qui ne soit pas simplement purgé des autorisations réglementaires mais aussi qui traite des problématiques écologiques de gestion des déchets, de maîtrise et de bonne gestion des ressources en eau, de production des énergies renouvelables, du stockage des données, du compactage de l'industrie, de la mutabilité du foncier. Nous avons donc lancé une expérimentation qui nous permet, à travers ce que l'on appelle des *fabriques prospectives*, d'accompagner huit sites clé en main (comme ceux de Lannion, de Niort ou de Melun Val-de-Seine) autour de ces enjeux-là. □



Le capital social des Territoires et l'Industrie

La force du Programme Territoire d'Industrie vient aussi de ce qu'il pousse les territoires à renforcer leur capital social, au service de leur industrie : la question des formations, des recrutements, de l'insertion d'une part ; mais aussi les capacités technologiques, des questions de mobilité... Ce sont ces points que développe ici le responsable du Programme.

Vous avez présenté, en mai 2020, les leçons que vous avez tirées de l'expérience en cours. Vous évoquez notamment le fait que les territoires les plus résilients étaient ceux qui disposaient d'un « capital social fort » : pouvez-vous développer ce thème ?

Par capital social, on entend la confiance entre les acteurs et leur capacité à travailler ensemble. C'est un déterminant très important dans la trajectoire économique des territoires.

Certains sont dans une dynamique très positive de **volonté de coopération**. Je pense par exemple à Lacq-Pau-Tarbes, qui souffrait historiquement de la concurrence très forte entre Pau et Tarbes et dont les élus ont récemment pris conscience de ce jeu perdant. Ils ont donc amorcé il y a quelques années une dynamique collaborative très intéressante, de montage de projets communs. C'est aujourd'hui, dans le cadre du plan de relance industriel par exemple, l'un des territoires qui fait émerger le plus de projets.

On peut voir que ces mouvements collectifs sont très importants pour lancer des projets, pour attirer des financements. Cela tient beaucoup à l'**existence d'un chef de projet**, ce tiers de confiance en capacité de parler aux élus, aux services de l'État, aux industriels, qui sont des publics différents n'ayant pas toujours le même langage, les mêmes échelles temporelles, les mêmes priorités. Ce sont ce que l'on appelle des développeurs économiques, et notre programme a

« Par capital social, on entend la confiance entre les acteurs et leur capacité à travailler ensemble. C'est un déterminant très important dans la trajectoire économique des territoires. »

cherché à les financer et à les accompagner au sein des territoires qui pouvaient en avoir besoin, comme l'Axe Seine. Il compte trois ports qui ont souvent été en concurrence, et nous avons donc cherché à promouvoir ce principe de coopération entre eux, notamment autour de la création d'un **campus des métiers de l'hydrogène**. C'est un exemple de projet collectif que nous pouvons encourager.

Dans l'idée de capital social, il y a cette notion d'un capital immatériel, dans lequel on peut entendre la formation, la technique, la recherche, des orientations stratégiques... Cela fait-il partie de ce que vous cherchez à renforcer, au travers de cette coopération ?

J'entends ici par exemple, typiquement, la **problématique des savoir-faire**. Prenons l'exemple de l'horlogerie, dans laquelle on a des microtechniques uniques au monde. Vous avez encore en France certains territoires, comme les Vosges, où des savoir-faire comme ceux des métiers du verre, du textile, sont vraiment présents.

C'est une bonne illustration d'un capital immatériel que nous pouvons chercher à préserver au travers de projets liés aux compétences, que l'on accompagne et que l'on finance.

On peut également, par cette notion, évoquer l'identité, l'ADN industriel de nos territoires. Tous ne sont pas égaux dans leur capacité à accueillir des investissements industriels.

Certains, comme la Bourgogne-Franche-Comté par exemple, ont une tradition et un attachement profond, qui peut s'exprimer malgré quarante ans de désindustrialisation, à l'industrie, à l'acte de conception, de fabrication, de production. Ce sont des terreaux favorables pour réindustrialiser le pays.

Que pensez-vous des nouvelles pistes, comme celle de l'ESS, vis-à-vis de cette problématique ? Comment le programme de Territoires d'Industrie peut aider ce genre de proposition ?



« Au sein du volet des compétences, nous encourageons les écoles de production, qui sont à destination des jeunes en décrochage. »

L'ESS est très importante : nous soutenons beaucoup de coopératives, de SCOP.

Au sein du volet des compétences, nous encourageons les écoles de production, qui sont à destination des jeunes en décrochage. Ce sont des écoles-usines qui portent la démarche du faire pour apprendre, et elles trouvent leur modèle économique dans les commandes des entreprises du territoire, qui les font travailler comme sous-traitants de production. La formation y est gratuite, pour des jeunes de quinze à dix-huit ans, qui en sortent avec en moyenne quatre à six promesses d'embauche. Un tiers de ces jeunes-là poursuivent leurs études vers un bac pro ou vers un BTS.

Nous sommes ici sur une **illustration très positive de ce qui peut relever, pour moi, de l'économie sociale et solidaire**. En 2018, nous comptions vingt-cinq écoles de ce type, et nous en sommes aujourd'hui à trente-cinq, et nous allons prochainement lancer l'initiative d'aller encore plus loin, car on voit que cela répond à la fois à la demande des industriels en compétences et à la nécessité d'accompagner les jeunes qui sont les plus exposés à la crise.

Quels liens entretenez-vous avec les pôles de compétitivité et les campus, ou avec d'autres systèmes d'accompagnement ?

Concernant les campus, il s'agit d'une démarche que nous souhaitons promouvoir et qui est porteuse de transversalité. Nous pouvons en voir un exemple dans la **vallée de l'Huisne**, qui est l'un des territoires les plus industriels du pays mais qui a beaucoup souffert

de son émiettement administratif, car il se trouve à cheval sur trois régions : l'Eure et Loire, la Sarthe et l'Orne. Vis-à-vis des problématiques de formation, le fait d'avoir à faire à trois rectorats ou à trois conseils régionaux différents a fragmenté l'offre de formation. L'enjeu porté aujourd'hui par les industriels et les élus locaux est donc de structurer un campus des formations, et le programme Territoires d'industrie, par le biais notamment de la Banque des territoires, a accompagné en ingénierie l'émergence de ce projet de campus, au travers du financement du cabinet Hank, qui a démarré ses travaux il y a quelques mois pour appuyer la démarche.

Nous pouvons également parler **des campus qui se développent autour de l'industrie du futur**, et je pense notamment au campus porté par la **Mecanic Vallée**, sur le territoire Aurillac-Figeac-Rodez, ou à celui qui est porté par le territoire d'industrie **de Sud-Alsace**... Cette logique de campus inter-établissements, qui agit plutôt comme une mise en réseau et par la mutualisation d'ingénierie de formation, qu'au travers de lieux physiques, représente un élément que nous souhaitons fortement appuyer au sein du programme de Territoires d'industrie.

Au sujet de l'implication des pôles de compétitivité, nous travaillons assez étroitement avec l'AFPC, l'**association française des pôles de compétitivité**, pour justement permettre que les pôles puissent apporter leur expertise aux territoires d'industrie. C'est évidemment variable d'un territoire à un autre, cela dépend des écosystèmes locaux, des relations interpersonnelles... Il y a une quantité de facteurs en jeu.

« Concernant les campus, il s'agit d'une démarche que nous souhaitons promouvoir et qui est porteuse de transversalité. »

Pour prendre un exemple concret, les pôles de compétitivité peuvent être mobilisés pour le déploiement du VTE, le volontariat territorial en entreprise, en utilisant leur réseau pour chercher les moyens de faire venir de jeunes diplômés de grandes écoles dans les PME et ETI de nos territoires.

Pour revenir au campus et aux problématiques de formation, que dire de leur rôle dans la mise en lien et en termes de réflexion prospective ? Y aurait-il un intérêt national à fédérer ou à organiser un échange d'expérience entre campus ?

Cela se fait déjà, pas par nous mais par le ministère de l'éducation nationale, par le biais de Matthieu Merciecca, chef de la mission économie-éducation campus, qui organise cette animation de réseau des campus. Cela dépasse le sujet de notre programme, car certains campus ne sont bien-sûr pas sur le champ des industries.

Pouvez-vous nous parler du projet Cœur de Territoire vis-à-vis de la problématique de la relance, son lien avec le programme Cœur de Ville ?

L'objectif de ce projet Cœur de Territoire est de rapprocher les formations des territoires, soit de manière physique par la création d'antennes, soit de manière digitale. Il s'agit d'une opération à l'initiative du CNAM et qui est inter-programme, à la fois Action Cœur de Ville et Territoires d'industrie, et fonctionne notamment grâce à l'implication de la Caisse des Dépôts, de la Banque des territoires, qui à la fois finance de l'ingénierie et de l'amorçage.

Nous n'en sommes qu'au début, mais cela fonctionne bien, nous avons été rejoints par de nombreux territoires.

« Ce projet Cœur de Territoire rapproche les formations des territoires, soit de manière physique par la création d'antennes, soit de manière digitale. »

« Une réflexion avec le monde académique, le monde industriel et les élus locaux sur la suite du programme. »

Il y a probablement un enjeu à développer autour des campus connectés afin d'aller encore plus loin et d'embarquer d'autres organismes de formation. Cela peut faire partie des réflexions à venir.

Est-ce que l'accompagnement de projets de ce type nécessite un renfort de compétence, par exemple en GPEC, dans une approche plus globale que sectorisée ?

Jesuis totalement d'accord avec cette idée. Globalement, tout ce qui relève de la formation professionnelle a été technicisé à l'extrême. Aujourd'hui, on peut percevoir, quelque part, une forme d'entre-soi entre les acteurs.

Il y a un coût d'entrée énorme, parce que l'on est sur une approche de dispositifs qui s'empilent où l'on oublie le sens de l'intervention publique. La situation se schématise avec de nombreux acteurs et une multitude de dispositifs qui souvent se concurrencent ou doublonnent et sont extrêmement techniques. Il y a sans doute un enjeu d'inversion de l'appréhension de ce problème, et la nécessité de « muscler » les équipements locaux pour pouvoir accompagner ces projets.

Quelques mots de conclusion ?

Nous sommes en train de lancer une réflexion avec le monde académique, le monde industriel et les élus locaux sur la suite du programme, ce qui va aussi nous permettre de prendre en compte les problématiques liées à la pandémie, qui a profondément impacté les territoires, ainsi que celles de l'évolution rapide de l'industrie. Nous allons travailler, ces prochains mois sur la manière de faire évoluer le programme à la fois sur ces priorités stratégiques, ces axes que nous avons évoqué en début d'entretien, sur ses périmètres d'action, et sur le sujet de la gouvernance, qui est un facteur déterminant pour la réussite des transformations et des projets en cours.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média





Vins · Œnotourisme · Expositions · Soirées concerts

Secrète Provence



Le Château de Sannes

offre une histoire, un étonnement,
un voyage au cœur d'une Provence
authentique et confidentielle.



Soirées concerts

Programme été 2021

“La musique et le Vin ont
rendez-vous avec vos émotions.”

- **Dimanche 20 juin**
Cor Latina M. Pellegrino, *jazz latino*
- **Samedi 31 juillet**
Suzanne Wognin Quintette, *blues*
- **Dimanche 22 août**
E. Rossfelder et F. Chatoux,
guitare classique espagnole et flûte

Graphisme Najett Boughanemi · Photographes Serge Chapuis - Philippe Magoni

Découvrir le domaine :
1580 RD 37 · 84240 Sannes
04 90 07 78 04
www.chateaudesannes.fr
#Château de Sannes   

Nous vous accueillons
du mardi au vendredi
9h30 · 12h30 | 15h · 19h
(basse saison jusqu'à 18h)
Samedi de 10h à 18h



L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION

La SNAM à Decazeville, un exemple de performance globale

Facteurs de développement et RSE

- ÉRIC NOTTEZ -

À travers les témoignages de chefs d'entreprise, de Territoires d'Industrie, apparaissent les tendances du développement industriel en France, dans les conditions de rapides mutations produites par la crise sociétale actuelle.

L'interview de Éric Nottez est particulièrement riche par l'analyse qu'il fait lui-même des facteurs de développement de son entreprise : management appuyé sur une approche globale de la Performance de l'entreprise, économique, sociale et environnementale, lien avec le territoire, renforcement du Capital immatériel de l'entreprise, RSE.

C'est pourquoi nous séparons cette interview en deux parties, dont la deuxième sera publiée dans le numéro 4 d'Alters Média au mois de septembre.

La SNAM a élargi en trente ans son expertise de la collecte et du recyclage de batteries, à la production industrielle de batterie neuve par recyclage. Dans la première partie de l'interview, le patron de la SNAM analyse les facteurs du développement de son entreprise, son économie et le rôle important de la RSE élargie dans ce développement.

La SNAM

- En 1981, collecte et le recyclage de batteries,
- Récupération des métaux (Cd, Li, Ni...);
- 2017, lancement de Phénix Batteries, production d'accumulateurs reconstitués (des batteries lithium-ion neuves intégrant 80 % de composants recyclés), vise le marché du stockage de l'énergie (les constructeurs automobiles ne voulant pas de batteries recyclées)



Éric Nottez

PDG de la Société Nouvelle d'Affinage des Métaux (SNAM)

Vous avez réussi à développer votre activité dans le contexte de crise lié à la COVID-19. Vous vous en sortez, même au sein de votre projet de batterie recyclée Phenix par exemple ?

Oui, même si cela a eu des conséquences très lourdes puisque sur l'année 2020, nous n'avons pu travailler que huit mois.

Bien sûr, sur nos projets, cela a constitué un frein et a soulevé des difficultés énormes, mais nous avons tout de même obtenu avec succès tous les tests de conformités CE pour les batteries Phenix en décembre 2020 et avons donc pu cette année prendre possession de la nouvelle usine. Nous avons commencé à fabriquer et à vendre, même si le matériel met du temps à arriver car les fournisseurs en matière

électronique sont souvent situés à l'autre bout de la planète...

Les facteurs de développement de la SNAM : innovation et capitalisation sur les savoirs

Quels sont les facteurs qui ont permis à la SNAM de se développer, de se renouveler, de se transformer ?

Le premier facteur, c'est la volonté délibérée d'innovation – et on pourra revenir sur cette notion car contrairement à la plupart de mes contemporains, pour moi l'innovation ne se réduit pas au numérique, à l'internet. L'innovation, c'est par exemple le fait de recombinaison d'une manière nouvelle des savoirs

« Si vous considérez, au sein d'une entreprise, que les humains qui la composent sont un facteur de production comme un autre, votre pérennité ne peut être véritablement assurée. »

chimiques qui existent depuis le XVIII^e siècle, et ainsi de réinventer leur usage. L'innovation, ce n'est pas uniquement une machine neuve, c'est trouver de nouvelles façons de faire des choses, pour un usage différent., de trouver de nouvelles voies.

Le second facteur, c'est la recherche et l'utilisation dans le temps long des savoirs qui existent déjà : dans ce métier, j'ai été confronté à des gens qui possédaient des savoir-faire anciens, très ancrés dans la métallurgie et la fonderie par exemple, et pour moi utiliser ces savoirs, les valoriser durablement a été un des facteurs importants d'innovation. Le point clef est de ne perdre personne en route. Si vous considérez, au sein d'une entreprise, que les humains qui la composent sont un facteur de production comme un autre, votre pérennité ne peut être véritablement assurée.

C'est plus dur, car cela implique parfois de convaincre les gens de se remettre en question et d'aller à l'école, mais l'entreprise n'a aucun problème à payer pour les formations, puisque les obligations de formation inscrites dans le code du travail sont entre sept et dix fois plus élevées que ce qui est réellement dépensé. C'est une dépense que j'assume et que j'encourage : cela concerne des formations sur la prévention, la sécurité ou sur des métiers nouveaux ou l'apprentissage d'un deuxième métier.

Ceci étant, je souhaite mettre un bémol sur ce chapitre de la valorisation du facteur humain : les formations ne sont pas essentiellement un moment idéal, où on fait une pause dans le travail pour se remettre en question, réfléchir, trouver un épanouissement supplémentaire. Cela demande un effort. Moi, qui ai démarré avec très peu de diplômes au départ et qui me suis formé tout au long de ma vie, je suis un ardent défenseur de l'idée que la formation exige un effort, et qu'il doit être couronné par quelque chose de mesurable sur l'ascenseur social. C'est une question de droit et de devoir.

Enfin, bien que je n'aie pas la prétention de dire que l'on avait prévu une crise comme celle que l'on vit, nous étions

persuadés, dans l'entreprise, de la nécessité de s'inscrire dans le temps long, d'avoir un plan de développement. Avec la crise de 2008 et les pertes accumulées, le fait de dépenser en plans R&D l'équivalent de dix pour cent du chiffre d'affaires n'était pas une décision facile à prendre, mais on s'aperçoit avec les années que cela a été très positif.

L'économie de l'entreprise

On s'aperçoit dans cet entretien que n'a pas été réellement soulevée la question de l'économie... Comment se déroule une conquête de marché dans votre domaine, par exemple dans le cas des batteries recyclées ?

Le recyclage est une notion importante, mais pas si simple à intégrer d'un point de vue économique.

En préambule, je soutiendrais que l'on ne prend pas assez en compte le fait que le soin de l'environnement n'est pas réellement un secteur particulier. On n'imagine pas, de nos jours, qu'une entreprise puisse vivre sans département comptabilité. De la même manière, dans un court laps de temps, les entreprises ont compris qu'au sein de leur activité, il est tout aussi normal d'avoir des gens chargés de l'environnement ou de la RSE. Cela va devenir une activité de support standard, intégré à tous les métiers, complètement transversale.

Pour revenir à votre question, je dirais qu'il y a deux approches possibles, et je vais volontairement utiliser, plutôt que le terme de recyclage, celui d'allongement de la vie des matériaux et des composants.

La première manière de l'envisager peut-être illustrée de cette façon : on peut acheter une voiture neuve ou une voiture d'occasion. Pourquoi ne pas imaginer qu'une voiture neuve soit fabriquée avec des matériaux récupérés sur d'anciens biens moribonds ? Rien ne nous en empêche. À ce titre, avec l'accélération et l'agressivité de la concurrence, l'industrie des aciers spéciaux en Europe est à la pointe de la réutilisation,

« Une vision écosystémique d'activités industrielles, en synergie les unes avec les autres, sans beaucoup de ressemblance avec ce que l'on appelait il y a encore quelques années le secteur de l'environnement. »





« L'industrie à une carte à jouer à travers l'intégration de savoir-faire très diversifiés, en se servant de sa rigueur et de son sens de la production sécurisée. »

« La crise de la COVID, comme toutes les véritables crises, amène une accélération de l'Histoire. »

puisque les aciers neufs sont fabriqués à quatre-vingt pourcent à partir de récupération d'aciers démantelés. Nous sommes donc dans un schéma où on peut faire du neuf en réutilisant au maximum des matériaux recyclés. Par exemple, les batteries Phenix neuves sont fabriquées à quatre-vingt pourcent à partir de matériaux recyclés.

Elles sont destinées au marché du stockage stationnaire, pour plusieurs raisons. La première, c'est qu'il est naturel que les constructeurs et pourvoyeurs de batteries voient comme un concurrent qui recycle des batteries de mobilité pour leur propre marché. Nous n'allons pas non plus sur le marché domestique du particulier, parce que tout produit vendu à un particulier doit être simple et entièrement cadenassé : c'est une condition du code de la consommation qui ne permet pas de commercialiser un produit complexe qui nécessite des règles d'usine très strictes. Nous allons donc vers un secteur qui nous paraît porteur d'avenir, celui du stockage des énergies, notamment renouvelables, et de la régulation du réseau, qui est extrêmement perturbé par la versatilité du soleil et du vent, ce qui fait que ces usages consomment énormément de stockage (on parle d'une multiplication du besoin de l'ordre de cinq mille pour cent dans les cinq à huit prochaines années). Nous nous « contentons » donc d'un secteur avec une croissance de cette ampleur pour accompagner notre fabrication, ce qui est déjà un bon début !

Le dernier point à relever, c'est le fait que, économiquement, ce marché est aujourd'hui occupé par des batteries au plomb d'ancienne génération. Toute l'innovation de nos batteries Phenix, c'est d'arriver à fabriquer des batteries neuves avec toute la performance des batteries au lithium-ion, mais au prix du plomb, ce qui les rend très attrayantes pour l'industriel consommateur.

La SNAM est-elle toujours à considérer simplement comme une entreprise de recyclage ? N'est-il pas aussi une entreprise industrielle, une fonderie, qui assemble de nouveaux produits par l'innovation ?

En interne, on commence à parler du SNAM Groupe, puisqu'on pense à y intégrer un laboratoire de R&D, des laboratoires de conception de produits chimiques. Nous avons également un centre de développement électronique, ainsi qu'une usine de fabrication de batterie. Cela commence effectivement à correspondre à une vision écosystémique d'activités industrielles, en synergie les unes avec les autres, sans beaucoup de ressemblance avec ce que l'on appelait il y a encore quelques années le secteur de l'environnement. Sans le stigmatiser, l'environnement et le recyclage étaient perçus comme un conglomérat de plusieurs entreprises individuelles de « ferailloux », et cette image n'était finalement pas si fautive. L'idée, sous ma gouvernance, est de transformer cette entreprise en véritable industrie travaillant avec les mêmes normes qu'un constructeur automobile ou qu'un manufacturier de batterie en termes d'exigence qualité et de sécurité.

Il est intéressant de voir comment votre expérience permet de repenser, de transformer l'approche des métiers du recyclage par l'intelligence et l'innovation. Le recyclage devient une opération de conception originale et, quelque part, high-tech...

Le fait d'opérer dans cette vision écosystémique et circulaire de toutes nos interactions, dans le but d'avoir une empreinte la plus légère possible, ne correspond pas à l'image véhiculée par les fonds activistes. En parler, et rappeler que l'industrie a une carte à jouer à travers l'intégration de savoir-faire très diversifiés, en se servant de sa rigueur et de son sens de la production sécurisée, est un point très important.

La RSE

Concernant la RSE, avez-vous la sensation d'être en avance, en tant que chef d'entreprise, par rapport aux pouvoirs publics et aux territoires ? Comment faire avancer les choses vis-à-vis de cette notion d'implication dans la responsabilité sociale et environnementale ?

La problématique de la RSE est de donner de l'importance à ce qui nous entoure, aux gens comme à l'environnement, à l'aspect communautaire ; si bien que cette primauté est trop souvent perçue comme une pollution quant à la capacité de générer du profit. Si on considère cette notion comme un boulet pénalisant la constitution du profit, cela ne peut pas fonctionner. Ce n'est malheureusement pas forcément à l'État d'aller trouver des réponses à tous les sujets.

Il est possible, en effectuant des petites retouches à ce que l'on fait déjà, de faire des pas de géant. Prenons un exemple concret : dans le cas de l'environnement, il existe depuis longtemps une législation qui nous oblige à recycler les batteries usagées car elles contiennent, pour beaucoup d'entre elles, des métaux lourds. Cette réglementation européenne est très ambitieuse. Or, on s'aperçoit que lorsqu'elle est ressentie comme un frein au profit instantané, le premier réflexe des industriels est de chercher un moyen soit de la contourner, soit de rendre cet effort le moins coûteux possible.

« Cela permet de démocratiser l'idée que ces risques sont l'affaire de tous. »

Cette législation sur les batteries est aujourd'hui légèrement retouchée pour y ajouter un objectif, relativement modeste au démarrage : quatre pour cent des produits neufs devront contenir des composants issus du recyclage. **Quatre pourcent**, ce n'est pas une révolution, mais cela **permet aux industriels** de boucler la boucle, de **trouver intérêt à une économie qui peut devenir concrètement circulaire**. Par cette petite règle, on les invite à regarder en avant et en arrière de leur système : ils sont toujours dans l'obligation de recycler, mais ils commencent à chercher comment réintégrer ce qu'ils ont recyclé pour produire du neuf. Tous se projettent, maintenant, et cela change la donne.

La SNAM essaie de promouvoir un décloisonnement entre RSE, management des risques et excellence opérationnelle. On voit donc se dessiner, au travers de ce dont vous parliez, cette logique qui est celle de l'entreprise à mission, à la recherche du bien commun, au travers du pilotage du capital immatériel et de la recherche d'innovation.

Comment ont évolué les questions de PCA, de plan de crise, et qu'est-ce que cela a changé par rapport à cette vision ?

Nous sommes passés de l'IARD au RSE... Cela se traduit par une prise de conscience de l'impact important de ces questions, qui est révélé par des situations brutales, comme celle de la crise que nous vivons actuellement.

La crise de la COVID, comme toutes les véritables crises, amène une accélération de l'Histoire. Je pressentais, il y a deux ans, qu'il était inéluctable que l'on finisse par trouver des exemples de RSE au sein de tous les métiers, que ce n'était qu'une question d'années avant que cette réalité ne finisse par germer. La crise a accéléré ce mouvement, et les gens se rendent aujourd'hui compte de l'importance de la vie des territoires, que l'on ne peut pas y laisser mourir l'emploi, qu'il y a une nécessité à ce que les entreprises s'y développent... Ces

points deviennent maintenant des évidences admises communément.

Mon discours ne passe pas auprès de tous les gestionnaires de fonds activistes. Aujourd'hui, quatre-vingt pourcent des entreprises sont détenues par des fonds d'investissement, au lieu d'être la propriété d'entreprises industrielles ou de particuliers ayant vocation à développer, ce qui promet de complexifier notre capacité à convaincre...

Les risques liés à la cybercriminalité représentent-ils aussi un point qui interpelle, que l'on commence à prendre en compte et face auquel on commence à voir un changement des comportements ?

Cela commence. Jusque-là, quand vous étiez salarié d'une entreprise menacée par une « fraude au président », c'est-à-dire une escroquerie visant à attaquer par captation d'information et usurpation d'identité pour voler de l'argent, vous pouviez attendre du chef d'entreprise, qu'il trouve des solutions : puisque c'est « son problème », la parade lui appartient.

Un point m'a marqué dans l'actualité de la crise de la COVID : on a assisté à des tentatives d'extorsion par le biais de *ransomware*, à savoir des logiciels qui rançonnent après qu'elles aient capté et emprisonné les données informatiques hospitalières d'un centre de traitement. Cette information a choqué les gens, qui se rendent compte que ces crimes peuvent viser tout le monde, que ce ne sont pas que les capitalistes qui peuvent en souffrir, que ce ne sont d'ailleurs surtout pas eux qui en souffrent. Cela permet de démocratiser l'idée que ces risques sont l'affaire de tous. Aujourd'hui, je considère que ce qui permet aux gens de partager une vision sur un danger commun représente déjà presque la moitié du chemin vers la solution.

▣ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



Le Parc industriel de la plaine de l'Ain (PIPA)

Penser autrement les parcs et territoires d'industrie !

- JEAN-LOUIS GUYADER -

Le développement industriel du Pays passe aussi par la transformation profonde des Parcs Industriels, leur intégration dans un réseau territorial, la construction d'un espace de vie, beau, agréable à vivre, arboré et ouvert à la biodiversité, la mise en place de services aux entreprises, mais aussi à leurs employés tels que transport, formation, club de loisir, lieu d'échange... C'est ce qui est fait au sein du PIPA et c'est une des raisons pour lesquelles il se développe même en période de pandémie. Ce pourrait être fait pour les territoires d'Industrie !



Jean-Louis Guyader

Président du Syndicat mixte du Parc industriel de la Plaine de l'Ain (PIPA)

En 2020, année très particulière, et malgré les difficultés, le parc a pu créer 400 emplois, dont 300 en CDI. Donc, le modèle que nous proposons non seulement attire toujours, mais est devenu un label de qualité.

Le fait que la Région ait pris la majorité dans le « tour de table » du Syndicat mixte est un élément « promotionnel ». Ceux qui viennent s'installer dans le PIPA sont d'abord intéressés par Lyon. Mais nous avons aussi un certain nombre d'atouts : le volet fiscal clair et net, la proximité de l'aéroport international Saint-Exupéry, les infrastructures de transport.

Le volet environnemental et l'engagement dans les énergies nouvelles est aussi un vecteur important de notre image. Par exemple, GEFCO, une entreprise spécialisée dans le domaine du transport des véhicules, a créé des ombrières solaires sur une superficie de 14 ha, grâce à quoi l'électricité produite est équivalente à la quantité nécessaire pour alimenter une collectivité de 30 000 habitants (hors chauffage). Une autre action, Plaine énergie, est une recherche sur le procédé de méthanation, menée par le PIPA et la CCPA, avec GRTgaz et le groupe Séché mais aussi une start-up (ENOSIS) et une école d'ingénieur (INSA de Lyon). Il s'agit d'un procédé de création douce de méthane pour recycler nos résidus de déchèteries et boues de station d'épuration.

Nous sommes complètement inscrits dans la création des énergies nouvelles qui est devenu un marqueur qui s'accélère à l'heure actuelle, naturellement, sans aucune considération ou pression « militante ». Le cadre de vie

et d'activité, la beauté de certains endroits du Parc, des usines dans un cadre vert, la ligne des monts du Bugey font partie de nos atouts.

Vous avez évoqué la dimension internationale du PIPA. Combien d'entreprises de taille internationale et d'entreprises étrangères accueillez-vous ?

Parmi les implantations récentes citons

- L'entreprise française K-Line qui fait des fenêtres et des portes-fenêtres de très haute qualité avec l'ambition de conquérir les marchés allemand, italien et suisse.

- L'entreprise chinoise, Dowell & Yidai Cosmetics, s'est implanté récemment sur notre Parc pour apposer « Made in France » sur leurs produits, ce qui est un marqueur de qualité pour les cosmétiques.

- Le groupe suisse Utz qui fabrique des containers pour la logistique et le transport des produits à l'intérieur des usines.

- Le groupe Italien Barilla, le groupe belge Vandemoortele, les laboratoires pharmaceutiques Arrow, initialement créés à Lyon, puis rachetés par un groupe indien spécialisé dans les médicaments génériques, sont d'autres exemples.

Nous sommes sollicités par des entreprises venant du monde entier.

Pouvons-nous dire qu'il s'agit de la « relocalisation » ou d'implantation sur le territoire français des groupes internationaux ?

Nous avons lancé l'idée d'organiser « La rentrée du PIPA », un forum avec l'objectif de susciter une discussion sur un sujet particulier entre grands patrons et nous avons ainsi décidé d'inviter en 2020 les PDG et les directeurs d'un certain nombre d'entreprises du PIPA, spécialisées dans le sanitaire et le pharmaceutique : les laboratoires Arrow, Biomérieux, le groupe Séché et l'entreprise ORAPI qui travaille dans ce secteur, notamment dans la production du gel hydroalcoolique. C'était un événement intéressant puisqu'il a permis de montrer la complexité et la difficulté de rapatriement de la production des médicaments en France : aujourd'hui c'est la Chine qui

« Il est plus facile de parler de la « localisation » des produits en France que de la « relocalisation » parce qu'il y a aujourd'hui des réalités de coûts qu'il est difficile d'ignorer. »

bénéficie quasiment d'un monopole dans ce domaine. Même l'Inde ne peut pas produire un certain nombre de médicaments parce que les principaux principes actifs sont produits en Chine.

Le renforcement de l'industrie pharmaceutique en France est un enjeu crucial, objet important du travail de nos services de santé. Nous avons pris conscience de la difficulté de faire revenir tout ce qui est parti. Il est plus facile de parler de la « localisation » des produits en France que de la « relocalisation » parce qu'il y a aujourd'hui des réalités de coûts qu'il est difficile d'ignorer. Par contre, dans le cas de tous les produits nouveaux, y compris des médicaments nouveaux – parce qu'il y a des brevets qui les protègent – la production en France est rentable ; bien sûr quand le brevet « tombe », c'est fini... Les nouveaux produits sont des niches pour la réindustrialisation de la France.

La Suisse a qualifié un certain nombre de produits comme stratégiques, ne devant pas être importés. On pourrait appliquer la même approche chez nous, sans la généraliser, juste pour certains produits de première nécessité comme les médicaments ou l'alimentation.

Les nouveaux enjeux énergétiques doivent être majoritairement made in France, comme notamment l'hydrogène qui est une façon de stocker de l'énergie et puis de la récupérer sans pollution.

Sans une telle approche volontaire, il sera difficile de produire – à coûts de production plus élevés – ce type de produits en France.

Est-ce que la taille importante du PIPA est un atout, voir un facteur clé ?

Oui, c'est notamment grâce à notre envergure que nous avons pu créer 400 emplois malgré le contexte difficile lié à la pandémie. La force de notre modèle réside aussi dans le fait que nous pouvons défendre une politique, que nous pouvons dire « non », c'est-à-dire refuser certaines demandes d'implantation, pouvant déséquilibrer notre territoire ce qui a été, récemment le cas d'Amazon.

Quelles sont les dimensions humaines et sociales du succès du PIPA ?

La première dimension sociale du PIPA, c'est la

réponse au problème d'accès quotidien au Parc. Pour faciliter l'accès, nous avons mis en place un système de covoiturage rémunéré que certains appellent « Uber-PIPA » ; l'expérimentation a duré pendant un an et demi et s'est malheureusement heurté à l'arrivée de la COVID-19, qui en a limité l'efficacité.

Deuxième aspect : la possibilité de trouver des lieux de détente à proximité du Parc. La commune de Saint-Vulbas qui accueille le parc industriel offre déjà un certain nombre de facilités importantes, par exemple un magnifique complexe piscine/remise en forme, avec un personnel spécialisé.

En ce qui concerne les aspects environnementaux, nous pouvons dire que nous sommes véritablement remarquables : nous avons par exemple une charte paysagère que les constructions doivent respecter, qui va jusqu'à préciser les plantations à utiliser en essences locales, pour préserver la biodiversité. Au-delà du parc, la communauté de commune de la Plaine de l'Ain a été lauréate du « Marathon de la biodiversité » qui vise, notamment, à créer 42 km de haies et à réhabiliter 42 km de mares pour conserver la biodiversité.

Quelles sont les initiatives du Parc dans le domaine de la formation ?

Oui, des formations ont été mises en place à l'initiative du Club des entreprises du PIPA dans le domaine de la logistique appelées « Compagnons de la logistique », cette formation, initialement professionnelle, est dorénavant une vraie formation diplômante encadrée par l'Éducation nationale et dotée par la région d'un plateau technique remarquable au Lycée Berard d'Ambérieu en Bugey.

Il y a, d'autres métiers qui mériteraient la même évolution, par exemple ceux de la maintenance, ou les soudeurs, les chaudronniers... Mais, malheureusement, ici on doit faire face un autre problème qui ne relève pas de l'Éducation nationale : la désaffection des jeunes pour ces professions ; les jeunes ne veulent plus y aller... Puisqu'il n'y a plus de « vivier » de personnes qui s'inscrivent, un certain nombre de formations ont dû être déprogrammées. Donc, il faut aussi valoriser ses métiers auprès de notre jeunesse, les attirer vers les « vrais métiers ». C'est un problème culturel : il suffit de

« Nous, de notre côté, avons mis trop d'accent sur la culture des services, sur les « cols blancs ». »





« L'« intelligence de la main », qui est trop oubliée, et pourtant fondamentale. »

traverser la frontière et aller en Suisse ou en Allemagne où on voit clairement à quel point la culture technique et forte. Nous, de notre côté, avons mis trop d'accent sur la culture des services, sur les « cols blancs ». Aujourd'hui la France a perdu son rang dans l'industrie et c'est un crève-cœur. Nous devons comprendre que, s'il n'y a plus d'industrie, il n'y a plus de services.

Le problème principal de la réindustrialisation, c'est qu'il faut des gens qui travaillent pour l'industrie. Enfin il faut valoriser l'« intelligence de la main », qui est trop oubliée, et pourtant fondamentale.

Dans ce contexte, la formation est absolument vitale. Par exemple, à proximité du PIPA il y a Transpolis, une ville-laboratoire pour l'étude des transports de demain, créée à l'initiative de l'Institut français des sciences et technologies de transport, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR) et encadrées aujourd'hui, après la transformation de l'IFSTTAR, par l'Université Gustave-Eiffel. Et aujourd'hui Transpolis dispose d'un potentiel important de formation dans ces métiers d'avenir, j'espère que ce potentiel se concrétisera vite.

Un peu plus loin, il y a la base aérienne où Antoine de Saint-Exupéry a passé sans baptême de l'air : la région va implanter ici une académie aéronautique – sur l'idée de l'Aérocampus de Bordeaux – pour la formation, aux métiers de l'industrie aéronautique et des sous-traitants dans ce secteur très nombreux dans la région Auvergne Rhône-Alpes.

Les parcs industriels peuvent-ils faciliter l'apprentissage ?

Certainement, mais il s'agit d'abord de valoriser les métiers de l'industrie auprès des jeunes et des moins jeunes.

Quelle est la nature du lien entre le PIPA et le territoire ?

J'ai assumé la présidence du Parc industriel quand j'étais déjà Président de la Communauté de communes, avec l'objectif de les faire travailler ensemble. Le PIPA, un label fort, permet d'attirer les talents, mais cet attracteur a essaimé il y a aussi Transpolis, l'Académie Aéronautique ou une entreprise de meubles design bien connue en France et l'étranger, qui exporte 2/3 de sa production ; Ligne Roset, qui est installé à l'extérieur du PIPA, dans les villages du territoire comme Briord, St Rambert... Le seul problème de cette entreprise, c'est le manque de main-d'œuvre qualifiée, comme des couturiers ou des tapissiers. Pour répondre à ce problème, Ligne Roset a créé un centre de formation interne. C'est un excellent exemple d'une entreprise qui veut vivre loin des métropoles, grâce à un peu de « génie créatif », mais aussi en choisissant les produits qu'elle développe, et créant les talents dans une formation interne.

Est-ce que la RSE est un élément important au sein du PIPA ?

Les groupes Séché, Biomérieux, Plastic Omnium, Lactalis, Barilla, K-Line et bien d'autres ont un engagement très fort dans le domaine de la RSE. Beaucoup sont des entreprises familiales et ils ont une attitude très particulière, très responsable et très sensible à l'égard de leurs employés. Cette attitude est partagée par une énorme majorité des entreprises du PIPA, qui est devenu un vrai dénominateur commun. Cette attitude s'étend par osmose, au-delà du PIPA, par exemple le groupe cimentier VICAT fait partie des mécènes du festival « Le printemps de Pérouges » dont la grande scène se trouve sur le PIPA. Ce groupe joue un vrai partenariat avec le territoire, il est récemment entré dans le capital de la SEM que je préside, l'Accélérateur des mutations de l'espace public (ACMUTEP) qui étudie le développement urbain des « villes nouvelles » et qui est un pendant de Transpolis, spécialisée dans le domaine des transports. Nous envisageons de construire de façon différente, écoresponsable.

Quels sont les liens entre les diverses échelles territoriales et la place du PIPA dans ce contexte ?

L'intercommunalité, fédère le territoire autour du PIPA et donne la capacité de travailler ensemble pour réaliser des projets d'envergure – départementaux, régionaux, mêmes nationaux, voire internationaux. L'intercommunalité est donc un lien extrêmement important. Notre région – Auvergne Rhône-Alpes – a la chance de pouvoir vraiment décliner les politiques d'avenir du pays, par exemple, dans le domaine de l'hydrogène. Les liaisons avec la région marchent dans les deux sens : les informations descendent et remontent... et ça donne souvent des idées.

Nous avons actuellement un projet au sein du PIPA : l'« usine idéale », qui doit s'adapter au territoire, produire son énergie, rendre la vie professionnelle agréable, etc. Le PIPA veut avoir un « coup d'avance » et en faire profiter le territoire.

Un autre exemple c'est notre mise à disposition de terrains prêts à construire, immédiatement, de limiter les temps d'instruction et d'exécution, par exemple, nous faisons des études « faune-flore », tout au long de l'année, et les études archéologiques ont été faites partout. De ce point de vue le Parc est exemplaire et son succès tient aussi à cette immédiateté de construction. Enfin je voudrais souligner, que l'on ne peut pas parler du PIPA sans parler de ce qui s'est fait il y a 40 ans et sans quoi le Parc n'existerait pas : la centrale nucléaire du Bugey à Saint-Vulbas. La centrale nucléaire est aujourd'hui complètement intégrée dans le paysage et dans les budgets des communes. La centrale existante va encore produire de l'énergie, grâce aux travaux de rénovation, pendant une dizaine d'années. Le territoire soutient la construction des EPR 2, qui sont des EPR entièrement français.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Un projet au sein du PIPA : l'« usine idéale », qui doit s'adapter au territoire, produire son énergie. »

La Santé, un secteur industriel très spécifique

Sanofi et les territoires

- JEAN-YVES MOREAU -



Le secteur des industries de Santé a une importance majeure, faut-il le rappeler en cette période de crise sanitaire mondiale ? Sanofi est un leader en Europe et dans le monde en matière de santé. Sa stratégie en Recherche & Développement est évoquée, mais c'est sur sa stratégie en matière de relation avec les territoires et sa contribution à leur développement, sa politique d'innovation, de formation et de promotion de la santé que nous l'interrogerons.



Jean-Yves Moreau

Directeur des Affaires publiques territoriales chez Sanofi France

Vous êtes Directeur du Pôle Affaires publiques Territoriales chez Sanofi France. Pouvez-vous nous préciser la nature de ces activités et responsabilités ? Quelles sont les « politiques territoriales » sur lesquels vous vous impliquez ?

Sanofi est un acteur majeur dans la dynamique des territoires, de par ses implantations : nous comptons trente-deux sites dans dix des treize régions de France. C'est une entreprise très impliquée dans l'économie locale et la vie sociale, fort de ses vingt-cinq mille collaborateurs répartis sur les territoires, par le biais de partenariats variés avec des acteurs économiques, dont neuf mille prestataires, partenaires et PME en France, et des acteurs de la santé, avec qui on développe des produits de santé et des traitements innovants.

Les affaires publiques territoriales assurent l'impulsion et la coordination de ces actions, en lien avec nos sites et équipes sur le terrain. Ce pôle opère une politique territoriale qui aborde des sujets variés comme la santé évidemment, mais aussi l'industrie, la recherche, la formation, l'environnement, sans oublier l'attractivité et le rayonnement des territoires, au travers d'un engagement quotidien avec les acteurs territoriaux.

Sanofi, en tant qu'entreprise de santé, s'implique particulièrement dans l'accès aux traitements, et à la prise en charge des patients de façon innovante, dans la dimension structurelle au travers des parcours de soins ou thérapeutique autour des produits de santé. Nous participons donc à la construction du maillage entre acteurs, et nous travaillons avec tout l'écosystème

« Une politique territoriale qui aborde des sujets variés comme la santé évidemment, mais aussi l'industrie, la recherche, la formation, l'environnement, sans oublier l'attractivité. »

local : les partenaires économiques, les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'État, selon les différents profils et compétences.

Le dialogue permanent entre les acteurs publics et privés est nécessaire pour la réussite d'une approche territoriale de la santé, et c'est ce lien que l'on cherche à construire. Le président de Sanofi France, Olivier Bogillot, est très engagé dans cette dynamique d'échange, d'explication de nos stratégies, de nos enjeux et pour l'adaptation des politiques et des accompagnements gagnant-gagnant.

Est-ce que Sanofi a une action particulière au sein des établissements d'éducation, notamment à la santé ?

Nous entretenons des liens dans ce domaine au travers de chaires universitaires avec certaines universités ou écoles – l'Université de Bordeaux, l'École Polytechnique, le campus Paris-Saclay – pour réfléchir et préparer les métiers et les compétences professionnelles du futur.

Je pense également à un projet porté dans le cadre de la filière de bioproduction : la création d'un **Campus Biotech Digital** avec bioMérieux, Novasep, Sanofi et Servier, un partenariat public-privé pour préparer les formations de demain face à la montée de ce secteur en France. Ces formations seront entièrement digitalisées et intégrées à des cursus de formation initiale ou continue, en partenariat avec des acteurs pédagogiques répartis sur le territoire.

Dans un secteur en profonde mutation, nous avons besoin de compétences particulières, d'expertise dans

Crédit photo Collaborateurs sur le site Sanofi Pasteur de Marcy-L'Étoile : @Sanofi Pasteur/Vincent Moncorge

« Bioproduction : la France a affiché son ambition en innovation scientifique et en production industrielle. »

les bassins d'emploi, et il nous est essentiel de faire vivre et d'enrichir, autour de nos sites, une offre de formation pour pouvoir orienter des étudiants vers les entreprises pharmaceutiques. Dans cet objectif, Sanofi valorise auprès des jeunes les 1 600 propositions d'alternance ouvertes sur nos sites dans toute la France.

La notion de territoires d'industrie, dans laquelle les acteurs industriels locaux s'unissent avec les collectivités, représente-t-elle pour vous une opportunité ?

Territoires d'industrie en tant que tel fait partie d'un programme plus général de reconquête industrielle dans laquelle nous nous inscrivons également. Il s'agit de créer une dynamique de valorisation des savoir-faire locaux, de développement de la place de l'industrie dans l'économie et de préparation des métiers de demain dans un secteur en mutation permanente.

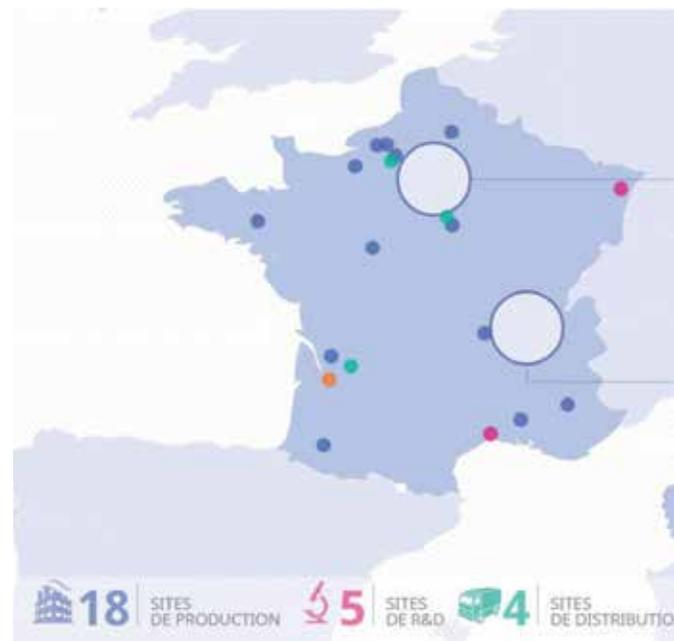
À l'exemple de la bioproduction : la France a affiché son ambition à l'horizon 2030 de devenir une nation leader, au niveau européen, aussi bien en innovation scientifique qu'en production industrielle de biomédicaments ou biothérapies. Ce sont plus de dix mille emplois à prévoir dans ces nouveaux métiers, autour de ces nouvelles compétences. Il est aussi nécessaire d'accompagner des start-ups et des biotechs dans leur développement pour qu'elles deviennent des PME, des ETI. Au côté du conseil stratégique des filières, le CSF, et de l'**Alliance France Bioproduction**, Sanofi s'engage dans ce programme de structuration d'une filière française visant à identifier des technologies de rupture et à soutenir des « pépites », sur les territoires, et à les engager dans la bioproduction. Sanofi possède aujourd'hui la plus grande capacité de bioproduction de l'industrie pharmaceutique française, et poursuit ses investissements au cœur des territoires.

Dans cette mobilisation de la filière, un « French tour » a été organisé, avec des rendez-vous locaux, dans le but d'entraîner les territoires avec les pôles de compétitivité dans cette voie des biothérapies, en présentant les différents dispositifs d'aide locale et nationale. Et en matière de formation, **les territoires d'Île-de-France, de Nouvelle-Aquitaine, du Grand-Est, d'Auvergne-Rhône-Alpes et du Centre-Val-de-Loire** soient impliqués dans la construction du **Campus Biotech Digital** dont nous avons parlé auparavant.

En rassemblant les acteurs publics et les entreprises de toute taille, les territoires sont au rendez-vous de la reconquête industrielle de la France.

Quel horizon voyez-vous se dégager pour ce secteur des Biotechnologies ?

Les biotechnologies représentent un levier dans l'innovation médicale. Aujourd'hui, beaucoup de médicaments sont issus de la recherche chimique. On voit maintenant les portefeuilles d'innovation de nos équipes de R&D se développer de plus en plus avec des molécules biologiques. Il y aura donc à terme un rééquilibrage dans l'arsenal proposé pour traiter les patients, entre les thérapies issues de la chimie et celles issues des biotechnologies. La France doit donc être en



capacité à développer et à produire ces biothérapies innovantes. La France est actuellement dépendante à 95 % sur ces produits. Il s'agit donc de disposer de l'outil, non seulement de développement, mais également de production, pour acquérir notre autonomie quant à ces futurs médicaments et les technologies de rupture qui permettront de développer la médecine « personnalisée » et la prise en charge de patients très ciblés.

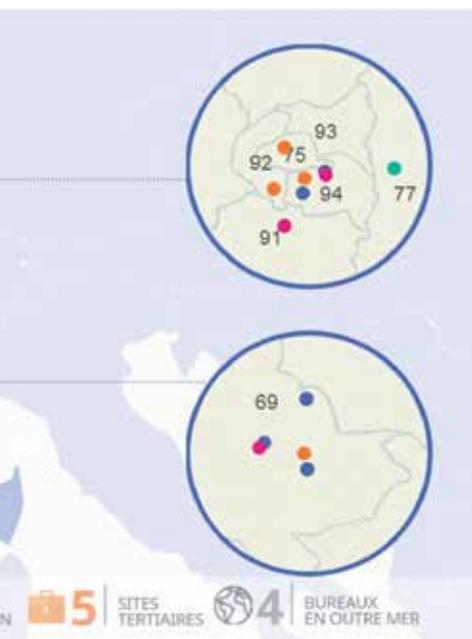
Les vaccins et les thérapies innovantes font partie de notre feuille de route. Sanofi est engagé dans le développement de nos capacités de bioproduction en France, pays dans lequel nous avons investi 1,5 milliard d'euros sur nos sites industriels au cours des 5 dernières années, dont 1 milliard dans les biotechnologies.

Le double dynamique de la relance et de la transition écologique vous paraît-il être un moyen d'accompagner les territoires ?

Il est vrai que le virage de la transition écologique ne réussira qu'à condition que les territoires réussissent aussi à le décliner à leur niveau. Évidemment, cette ambition de la transition écologique fait partie de notre feuille de route industrielle et est déjà engagée, notamment au niveau des investissements dans nos outils industriels : il s'agit de moderniser, de renforcer nos outils tout en limitant l'empreinte environnementale de nos activités. Depuis 2015, nous avons réduit de vingt-sept pour cent, donc de près d'un tiers, nos émissions de gaz à effet de serre, et, nous nous sommes donnés comme objectif la neutralité carbone à l'horizon 2050.

La transition écologique peut réellement s'inscrire dans une dynamique de développement économique, par le biais notamment des schémas directeurs que chaque région doit identifier. Un travail concerté avec chaque filière industrielle pourra définir ces leviers efficaces à mettre en place.

« Aujourd'hui, beaucoup de médicaments sont issus de la recherche chimique. On voit maintenant les portefeuilles d'innovation se développer de plus en plus avec des molécules biologiques. »



« Le virage de la transition écologique ne réussira qu'à condition que les territoires réussissent aussi à le décliner à leur niveau. »

« Un projet, EUROAPI, répondant à cette attente de la sécurisation des capacités de production et d'approvisionnement, et du rééquilibrage de la forte dépendance à l'égard d'autres zones du monde. »

Parlons de la question de la souveraineté. On pense souvent que l'essentiel des principes actifs sont élaborés en Asie, mais ce n'est pas forcément une réalité...

En effet, la crise Covid a véritablement mis en lumière cette grande dépendance à une production de médicaments à la fois éloignée et très concentrée dans certaines zones du monde.

Au sein de ce paysage mondial, **Sanofi a une position très atypique, disposant d'une production européenne unique, avec trente usines en Europe et dix-huit en France.** Notre stratégie industrielle a permis de conserver sur le territoire une capacité de production, des savoir-faire uniques, un outil qui doit rester compétitif pour servir l'international, même si nous sommes également présents dans d'autres zones du monde, comme aux États-Unis ou en Asie.

Sanofi a su maintenir en Europe une production de principes actifs au sein de ces usines, ce qui est extrêmement important. Cela permet de disposer sur le territoire européen de toute la chaîne du développement des produits de santé dans son ensemble.

La souveraineté sanitaire paraît aujourd'hui être une priorité, afin de sécuriser les approvisionnements en médicaments. Il faut le voir comme une opportunité, tout en veillant à renforcer la coopération des pays, coordonner les politiques de santé et les politiques industrielles... Il faut que s'installe une chaîne de coordination afin d'aligner les mécanismes d'incitation entre les différents niveaux, européens, nationaux ou régionaux.

Faire des industries de santé une filière stratégique, inscrite et déclinée dans les plans territoriaux est une évidence qu'il s'agit maintenant de concrétiser, notamment par les stratégies d'innovation, avec des dispositifs comme les fonds FEDER. Cette nécessité que l'on voit émerger va peut-être permettre de réorienter des objectifs et des intérêts publics des territoires vis-à-vis de ces industries.

Est-ce que Sanofi envisage le recours à la relocalisation ?

Nous portons en effet un projet, EUROAPI, répondant à cette double attente de la sécurisation des capacités de production et d'approvisionnement, et du rééquilibrage de la forte dépendance du secteur pharmaceutique à l'égard d'autres zones du monde. **Nous avons proposé de rassembler les activités commerciales et de production de six sites européens dédiés à ces fameux principes actifs pharmaceutiques dans une seule entité.** Deux de ces sites sont sur le territoire français, à St-Aubin-lès-Elbeuf en Normandie et à Vertolaye dans le Puy-de-Dôme. Ces sites disposent d'expertises qui compléteront ceux de 4 sites basés en Allemagne, en Hongrie, en Italie et en Grande-Bretagne. Cette entité représentera trois mille deux cent salariés spécialisés, aura son siège en France et **sera un leader européen du principe actif pharmaceutique - API.** Son ambition est de permettre de renforcer la localisation des API stratégiques en Europe et de proposer des

solutions industrielles pour d'autres acteurs du secteur pharmaceutique.

L'annonce d'EUROAPI a été faite en février 2020, juste avant l'arrivée en France de la crise Covid-19. La proposition de Sanofi de constituer un pôle des principes actifs pharmaceutiques a rencontré un intérêt évident. Et c'est valorisant pour les savoir-faire de nos territoires.

Nous avons également récemment annoncé des investissements en France pour renforcer nos capacités sur le territoire. À Neuville-sur-Saône, pour la production de futurs vaccins et à Sisteron en chimie fine.

Pouvez-vous préciser la mobilisation de Sanofi, dans cette crise de la Covid-19, notamment à l'échelle des territoires ?

Depuis le début de la crise, Sanofi et tous ses collaborateurs sont bien-sûr extrêmement mobilisés pour assurer la continuité de la mise à disposition de nos médicaments pour les professionnels de la santé sur l'ensemble du territoire. Cela signifie de maintenir une continuité dans la production, dans la distribution, et de pouvoir répondre à l'augmentation de ces besoins. Tous nos sites ont évidemment continué de fonctionner, les équipes tertiaires continuaient d'assurer leurs fonctions en télétravail... Cela a véritablement été une mobilisation générale.

Concernant la recherche, Sanofi s'engage sur deux technologies : un vaccin avec adjuvant à base de protéine recombinante, en partenariat avec GSK, et un autre à ARN messenger, en partenariat avec Translate Bio. Le premier est le plus avancé dans les phases de recherche, et sa production mobilisera trois sites en France, à Vitry-sur-Seine pour la fabrication de l'antigène, à Marcy-l'Étoile, pour la formulation, le remplissage et le suivi qualité, et à Val-de-Reuil en Normandie pour la distribution.

Notre réseau industriel en région est également mis à contribution, et propose sa capacité de production pour d'autres vaccins anti-Covid. Marcy-l'Étoile, que je citais, fera les dernières étapes du vaccin Johnson&Johnson, et notre site de Francfort collabore avec nos voisins allemands sur le vaccin BioNtech/Pfizer.

Peut-il y avoir, pour le bénéfice des pays les moins avancés sur la problématique du vaccin, la possibilité d'une aide à l'organisation ou à la réalisation du système de vaccination ?

Sanofi est partenaire historique de l'alliance GAVI, et nous contribuerons au mécanisme Covax, avec deux cent millions de doses du vaccin à base de protéine recombinante, pour assurer son accès au plus grand nombre. C'est réellement la mission de Covax et de l'alliance GAVI : mettre autour de la table les besoins et les capacités de production. Sanofi a toujours fait partie de ce tour de table, dans le but de mutualiser ces initiatives pour les répartir en fonction des besoins sur la planète.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



**Nature, santé
& environnement**



Politiques écologiques : la nécessité des approches globales



La question de l'environnement traverse tous les domaines de la vie sociale. L'enquête menée dans ce numéro d'*Alters Média* sur quelques sujets de ce type en montre la diversité :

Le traitement et la valorisation des déchets, éléments majeurs de lutte contre les pollutions et la destruction de ressources : traité par Roland Marion, Délégué permanent du CSF Transformation et Valorisation des Déchets, Délégué général de la CME

L'organisation de la Ville et le modèle urbain, pour répondre au mieux aux multiples questions du changement climatique : par Dorian Bianco, chercheur à Institut Rousseau

Les SCoT (Schémas de Cohérence Territoriale) et les questions de l'aménagement territorial pour faire face aux mutations : par Anthony Douet, Directeur SYBARVAL, responsable du Scot d'Arcachon

La Rénovation Thermique et l'importance d'une approche globale de ces sujets : Vincent Legrand, négaWatt et Dorémi

Les réponses à ces questions sont à la fois techniques, et globales au sens où l'aménagement des territoires, le modèle d'organisation de la ville, soulèvent des problèmes où se mêlent les questions du fonciers, des transports du logement, du travail, de la vie sociale et de quartiers... ; au sens où le traitement des déchets associent des questions de conception des produits, de leur emballage, de leur composition, comme d'organisation territoriale (où mettre les sites de traitement), d'organisation des filières (pensons au bâtiment), d'organisation des industriels (pensons récupération de chaleur) ...

C'est pourquoi toute politique écologique ne peut être pensée que de manière globale et ne peut être réduite à une série de segments techniques, isolés, par guichets étanches.

C'est une des difficultés ou disons des challenges, qui commencent à être posés à l'Administration centrale ou locale de l'État du fait de la prise en compte des problèmes globaux des territoires : et c'est le sujet que nous avons posés à Nicolas Soudon, Directeur exécutif des Territoires de l'ADEME.

Tout se mêle sur les territoires: les problèmes sociaux, économiques, de « transition écologique », d'aménagement, de formation... Le rôle des élus des territoires est de penser cette complexité en un projet global de territoire. Les administrations sont-elles prêtes à aborder transversalement ces sujets ?

Le problème est sans doute politique: seule l'absence de conscience de la nature globale, de l'urgence et de la gravité des enjeux, conduit à laisser ces questions au niveau technique, segmenté et peu efficace.

En matière de santé, nous avons voulu aborder la question délicate des grands déséquilibres et de la souffrance dans le secteur du *Care*, c'est-à-dire du soin pris au sens large incluant la santé et le social, la maladie, l'âge et le handicap, en France. La sociologue Éliane Rothier Bautzer en fait l'analyse. La Chaire de l'UNESCO pose indirectement la question en insistant sur la culture de la prévention, sur la formation aux problématiques de santé.

Enjeux et complexités de la filière des déchets

- ROLAND MARION -

Les enjeux de la filière des déchets et sa complexité, avec ses questions de collecte, de traitement et de valorisation, d'enfouissement, d'incinération et valorisation énergétique, d'augmentation des volumes et de grande diversité des produits, avec ses dimensions techniques, économiques, écologiques et politiques, sont analysés par le Délégué de son Comité Stratégique.



Roland Marion

Délégué Général CSF
Transformation et Valorisation des
Déchets

Pouvez-vous nous présenter la filière déchets en tant qu'institution et son rapport aux problèmes environnementaux ?

L'être humain a toujours produit des déchets, c'est un sujet très ancien. On a commencé à s'en occuper pour des raisons de salubrité, face aux catastrophes sanitaires que l'on voit encore dans certaines parties du monde. L'élimination (enfouissement, incinération) a été la première façon de les traiter. Au début du XX^e siècle sont apparus les chiffonniers qui, agréés par les préfets, venaient récupérer de la matière (chiffons, ferrailles, etc.) pour la revendre. C'est le recyclage, une seconde forme de gestion des déchets.

Ces deux formes de traitement, historiquement séparées, mais en fait complémentaires, convergent depuis quelques années et ont décidé en 2017 de se réunir et de travailler en commun dans une même filière. À ce moment-là, les pouvoirs publics ont vu dans cette unification des métiers du déchet l'opportunité de proposer un comité stratégique qui, sous l'égide du Conseil National de l'Industrie, vise à accompagner le développement et la performance industrielle de la filière.

De nombreuses questions sont à traiter, notamment économiques du fait des coûts du travail et de la compétitivité internationale. Les enjeux sont importants : valorisation énergétique, réindustrialisation, nouveaux investissements pour pouvoir proposer entre autres des offres 100 % françaises à l'étranger.



Pour répondre aux problématiques qui s'annoncent, nous travaillons autour de quatre grands thèmes : la transition écologique, la compétitivité, la souveraineté et enfin la cohésion entre les différents acteurs de la filière, entre donneurs d'ordres, sous-traitants, clients.

Pourriez-vous développer ce thème de la cohésion, pour nous permettre de mieux comprendre la structure de cette filière déchets ?

Notre filière est typique d'une organisation en réseau, sans grandes chaînes de sous-traitance. Elle est constituée de beaucoup de métiers, et comprend de très grands groupes, mais aussi des TPE et des PME. Nous avons des grands groupes, dont l'activité se situe en grande partie hors des frontières françaises. Nous avons aussi de très belles ETI, et un grand nombre de PME ou de TPE qui travaillent sur le transport, sur la production des machines-outils, sur les solutions technologiques de valorisation. Notre filière est sans doute parmi les plus compétentes au monde pour la collecte et la valorisation des déchets, grâce à la richesse et à la densité de cet écosystème industriel.

Vous parlez d'une grande quantité de métiers, pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Comme pour beaucoup d'industries, nos métiers sont en train d'évoluer. La filière s'est énormément complexifiée : on est passé d'une tendance à l'élimination à une activité basée en priorité sur la valorisation de la matière et de l'énergie issus des déchets.



« Nous travaillons autour de quatre grands thèmes : la transition écologique, la compétitivité, la souveraineté et enfin la cohésion entre les différents acteurs de la filière. »

Maintenant, nous devons collecter séparément, donc trier au maximum les plastiques, les cartons, les métaux etc., les envoyer vers des centres de tri très industrialisés qui les trient à nouveaux, puis mettre la matière première récupérée de cette façon à disposition des entreprises qui peuvent les utiliser. C'est extrêmement complexe, car ces ressources sont en compétition avec les matières premières extractives qui ne répondent pas du tout au même schéma économique.

Justement, quelles sont les différentes catégories de matières premières que vous êtes amenés à traiter ?

Le tri concerne le papier, le carton, le plastique, l'aluminium et le verre. Pour le métal c'est un peu différent. Il faut distinguer les produits qu'on peut trier, qu'on appelle des produits non-inertes, les produits qui n'auront pas de valorisation possible, si ce n'est énergétique à l'incinérateur, et les déchets dangereux, qu'il faut pouvoir gérer dans des conditions de sécurité particulières. Il y a aussi les biodéchets, qui constituent 30 % de l'ensemble et pour lesquels de nouveaux défis sont à relever.

Quels sont les rapports entre la filière, les collectivités territoriales, la population ? Comment s'articule sa relation aux pouvoirs publics ?

Ce sont des rapports complexes, d'abord parce que c'est l'État qui délivre les autorisations d'exploiter les nouvelles installations. Ensuite, c'est la région qui a le rôle de planification de sa politique déchet, et qui doit garantir la réussite des objectifs nationaux. Enfin, ce sont collectivités locales et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui organisent localement la gestion des flux de déchets, de la collecte aux usines de valorisation et de traitement. On a donc trois acteurs qui dépendent les uns des autres pour la réalisation des objectifs.

Pouvez-vous nous résumer ces objectifs ?

Un premier objectif est issu de la loi transition écologique pour une croissance verte, qui prévoit de diviser par deux le volume de déchets traités par l'enfouissement entre 2010 et 2025. Cela représente huit millions de tonnes de déchets qu'il va falloir revaloriser et remettre la matière et l'énergie sur le marché mondial. Un des obstacles à cet objectif, c'est celui de la croissance

« Premier objectif : diviser par deux le volume de déchet traité par l'enfouissement. »

démographique d'une part et surtout celui de la croissance économique. En effet, la quantité de déchets produits augmente en même temps que le PIB, et donc l'effort à fournir est finalement beaucoup plus important que ce qui avait été anticipé et qui est encore prévu dans les différentes réglementations.

Le deuxième objectif concerne les déchets qu'on ne peut pas valoriser, en tout cas sous forme de matière première. On peut par contre en faire de l'énergie fatale,

c'est à dire de la chaleur industrielle. L'objectif, c'est de revaloriser deux millions cinq cents milles tonnes de ces déchets en énergie, de la proposer sur le marché. Là encore, le problème est qu'elle sera en compétition avec les matières premières vierge, en l'occurrence le gaz, qui est très peu cher. C'est donc un produit difficile à vendre.

La filière tend finalement vers un objectif principal : accélérer vers une économie du recyclage et de la valorisation qui soit plus circulaire, qui protège les ressources et qui renouvelle les matières premières.

Cela veut dire qu'on n'arrive pas à fixer une valeur à la prestation environnementale réalisée ?

Il y a quand même des moyens qui peuvent prendre en charge les externalités, par exemple les certificats d'économie d'énergie, qui ont l'avantage d'être des financements privés et de pouvoir rentrer dans le cumul des aides d'État. Il y a aussi l'ADEME (l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), qui accompagne la filière et octroie des subventions importantes. Tout ça peut servir de compensation, mais la compétitivité reste difficile à équilibrer.

La valorisation énergétique des déchets non recyclables pose aussi des questions de compréhension des multiples atouts environnementaux. Il reste souvent

« Deuxième objectif : revaloriser deux millions cinq cents milles tonnes de ces déchets en énergie. »

du plastique dans ces catégories de déchets, trop souillés pour être recyclés, mais qui peuvent fournir de l'énergie ; ce sont en quelque sorte des déchets de pétrole qui, après une première vie sous forme de matière, produiront finalement de la chaleur et feront ainsi économiser du gaz ou du charbon. En outre, ils limitent le recours à l'enfouissement, qui reste une des seules alternatives possibles pour leur élimination.

Un autre objectif serait de réussir à décorrélérer la production de déchets de la croissance économique, par le biais de la réduction de l'emballage, de l'écoconception, de la capacité à réparer davantage. Sur ce point-là, la trajectoire d'accélération tend à s'améliorer puisque nous sommes passé de 1 point à 0,7-0,8 point de déchet par point de PIB gagné.

Cet objectif n'est pas vraiment à la main de notre filière, mais concerne plus le collectif, les industriels et les EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), qui vise à la réduction des déchets. Des outils existent, comme une Tarification Incitative basée sur le volume réel de déchet produit, mais qui restent trop peu déployés et parfois délicats à mettre en œuvre.

Un autre élément important de la politique de gestion du déchet, c'est son aspect risque.

Oui, c'est un sujet important. Certaines entreprises commencent à avoir des difficultés à trouver des assureurs. On est en pleine réflexion sur la

« Un autre objectif consiste à décorrélérer la production de déchet de la croissance économique. »

modernisation des installations, de manière à prévenir un maximum les risques incendie. Mais cela a aussi un coût. Le plan de relance pourra sans doute nous aider à améliorer la modernisation des installations, dans la prise en charge de cet aspect risqué.

Quelles sont les autres difficultés que vous rencontrez, en dehors de celles déjà évoquées ?

Un bon exemple des défis à relever, c'est le China Ban. En 2017 la Chine a décidé de stopper l'importation d'une partie des matières issues de déchets et d'imposer des normes de qualité pratiquement impossibles à tenir à des conditions économiques acceptables. Cet événement pose la question de la réindustrialisation du territoire européen, dans le but de pouvoir maintenir le plus possible ces matières premières dans des cycles français ou européens.

Il y a aussi la question des comportements, des consommateurs, des entreprises. Quel est le rôle des pouvoirs publics sur ce sujet ?

C'est aussi un sujet compliqué, car la filière étant en pleine mutation, la situation n'est pas figée. Les messages qu'on passe aujourd'hui au consommateur ou à l'acteur économique (en termes de prévention, d'adaptation des outils, des gestes de tri), sera potentiellement légèrement différent demain. C'est compliqué parce que notre modèle, qui passe de l'élimination à la valorisation, n'est pas stabilisé. Les cours des matières premières fluctuent énormément, ce qui impacte chaque jour, dans un sens ou dans l'autre, la compétitivité de la filière. Autre exemple, les modalités de tri se renforcent et parfois avec quelques disparités, comme l'extension des consignes de tri à tous les emballages, qui est en cours et prend quelques années à se déployer de manière homogène sur l'ensemble du territoire.

Les problématiques environnementales et écologiques sont les plus importantes actuellement. La réglementation européenne se dirige de plus en plus vers la limitation du plastique, l'utilisation de plastique plus recyclé, plus d'écoconception etc. La directive SUP (single use plastic) interdit, par exemple, depuis le 1^{er} janvier 2021 tous les petits produits plastiques à usage

unique, comme les cotons tiges ou les touillettes. C'est aussi parce que les consommateurs demandent de plus en plus de comptes aux producteurs sur leurs impacts environnementaux. Il faut beaucoup d'efforts pour répondre à cette demande.

Pouvez-vous nous parler de ce qui est mis en place autour de cette demande ?

La mise en place de la loi AGECE (anti-gaspillage pour l'économie circulaire) est un bon exemple. Il y a eu à cet occasion tout un débat au sujet de la consigne, que les producteurs de bouteilles en plastique proposaient de développer sur le territoire.

Du côté du tri, on peut voir aussi beaucoup d'initiatives nouvelles sur la robotique, les systèmes d'organisation et de massification des flux, l'écoconception, etc. Il y a tout un travail commun avec les producteurs et les distributeurs.

Un des soucis majeurs de la filière, c'est aussi de traiter les déchets de la filière construction.

En termes de volume de déchet, c'est effectivement énorme. Dans la loi AGECE, il est justement prévu un dispositif de responsabilité élargie (REP) du producteur du bâtiment. Il sera tenu, à l'horizon de la mise en place

« Le plan de relance s'articule autour des axes sur lesquels nous travaillons déjà : écologie, compétitivité, souveraineté, cohésion et relation entre clients et fournisseurs. »

de ce dispositif, de financer auprès d'un ou plusieurs organismes la gestion de la fin de vie de chaque produit mis sur le marché. Il s'agit, quand même, selon les hypothèses qui seront retenues, d'une somme de 3 milliards d'euros par an de contribution.

Pour finir, quels sont les souhaits de la filière déchet à la veille de la relance ?

Le plan de relance, tel qu'il a été décrit, est complètement inspiré du travail que nous avons réalisé dans le cadre du Comité Stratégique de la Filière. Il est donc très en phase avec nos besoins. Cela passe d'abord par un soutien aux territoires pour les usines de combustibles solides de récupération et de valorisation énergétique. Ensuite, des investissements massifs dans le tri et la collecte, et une organisation autour du traitement des biodéchets, dont la masse est considérable, doit être mise en œuvre. Un soutien important est aussi prévu pour les filières plastiques, sur les questions du tri et de la régénération de la matière. Tous ces besoins s'articulent autour des axes sur lesquels nous travaillons déjà : écologie, compétitivité, souveraineté, cohésion et relation entre clients et fournisseurs.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

Comment maîtriser la croissance urbaine ?

- DORIAN BIANCO -

La proposition ici discutée d'un schéma national d'occupation des sols a le mérite de relier planification et aménagement, dans une formule souple associant les divers échelons de la décision, tout en gardant une vue d'ensemble sur tout le territoire national. S'appuyant sur des exemples en Europe, elle permettrait d'éviter gentrification, surdensification des espaces, mitage périurbain et artificialisation des sols, et de réduire les émissions de GES.

« Une solution affrontant les causes de l'artificialisation consisterait à ébaucher un schéma national d'occupation des sols pour délimiter les aires d'extension maximale des villes. »



Dorian Bianco

Membre de l'Institut Rousseau, directeur du Groupe d'aménagement volontaire, chercheur au Centre André Chastel

Le mitage pavillonnaire et commercial des zones rurales ne cesse de se poursuivre depuis plusieurs décennies, alors que l'urgence de préserver la biodiversité et les paysages culturels suppose à l'inverse de contenir l'extension des villes par la maîtrise de la croissance urbaine. Le monde politique s'en est récemment ému, si bien que le gouvernement a lancé en juillet 2018 l'objectif « Zéro artificialisation nette », prévoyant la renaturation des sols en superficie équivalente au taux brut d'artificialisation. **Évasif sur les instruments à mettre en œuvre, ce programme ne s'attaque qu'aux effets du problème**, car il laisse de fait la possibilité de poursuivre l'urbanisation et les déséquilibres spatiaux qu'il induit sous la promesse de les compenser a posteriori. En discussion ce printemps 2021, la loi Climat et résilience fait un pas en avant en proposant l'interdiction des centres commerciaux de plus de 10 000 m² en périphérie.

Pour un Schéma national d'Occupation des sols

Une solution affrontant les causes de l'artificialisation consisterait à ébaucher un schéma national d'occupation des sols pour délimiter les aires d'extension maximale des villes. Plutôt qu'un zonage strict des fonctions intra-urbaines, il constituerait une **directive conforme pour le SCoT** (Schéma de cohérence territoriale), qui deviendrait un véritable **plan-directeur régional**, et circonscrirait les **périmètres d'action du PLU**

(Plan local d'urbanisme). Il séparerait clairement les espaces ruraux, rendus inconstructibles, des zones urbaines pour éviter la diffusion des villes dans la campagne comme la nébuleuse urbaine du pays noir en Wallonie. L'État passerait alors de la logique actuelle d'intervention fragmentée par projet (comme les zones d'aménagement concertée, ZAC) à une logique de planification spatiale par schéma directeur.

Depuis les lois de décentralisation (1982), la maîtrise d'ouvrage revient aux municipalités. Dans les faits, cette prérogative a été mal encadrée à cause de schémas directeurs devenus obsolètes, alors même **qu'un plan national doit permettre aux communes d'être un échelon technique efficace de mise en œuvre des grandes directives**, assorties d'une validation obligatoire par enquête publique locale. Cette disposition vise à éviter la multiplication des conflits d'usage et le risque antidémocratique qu'un maire ne prenne seul une décision d'aménagement.

Loin de n'être qu'un idéal, il s'agit d'un modèle déjà existant, mais inachevé. Prescrivant l'interdiction d'urbaniser sur une bande de 100 mètres au-delà du trait de côte, la loi Littoral de 1985 a permis de préserver les paysages et la biodiversité en bord de mer, surtout sur la façade atlantique et les îles du Ponant. En effectuant une répartition de l'occupation des sols littoraux et en réservant des terrains inconstructibles, elle constitue, à sa petite échelle géographique, un véritable dispositif national d'aménagement indirect du territoire dans un contexte de décentralisation et de pression foncière.

« Prescrivait l'interdiction d'urbaniser sur une bande de 100 mètres au-delà du trait de côte, la loi Littoral de 1985 a permis de préserver les paysages et la biodiversité. »



Des exemples en Europe

Est-ce un projet si utopique? La problématique est récente dans l'histoire, mais elle a été sérieusement posée après la Seconde Guerre mondiale. Deux exemples étrangers appuieront l'idée d'un aménagement du territoire conçu à l'échelle nationale. La Pologne met en œuvre dès 1946 un plan d'utilisation des sols pour rééquilibrer la démographie urbaine. En indiquant les zones urbaines et rurales, cette répartition permet d'intégrer dans sa vue d'ensemble les aires d'afforestation, qui devaient passer de 18% à 28% de la surface nationale. Si en pays d'économie socialiste, la maîtrise foncière du territoire prolongeait naturellement l'idée d'une propriété publique des moyens de production, ce sont néanmoins les pays libéraux qui réalisent les politiques nationales d'aménagement du territoire les plus équilibrées, comme en Europe du Nord. En 1962, l'ingénieur danois Erik Kaufmann établit un **zonage complet du Danemark (zoneplanen)**. Il répartit le territoire en quatre zones : les espaces urbains, les espaces d'équipement et d'urbanisation futurs, les espaces agricoles et enfin une quatrième zone où se situent les paysages et sites patrimoniaux à préserver ainsi que les aires d'implantation des maisons de vacances. Ce plan ne visait pas à favoriser la croissance urbaine et industrielle, mais plutôt à la contenir pour mieux la maîtriser, à une époque d'optimisme où la prospective technologique et démographique pariait sur un modèle exponentiel de développement. Comme le remarque le géographe Jean Labasse, la vision nordique et anglo-saxonne de l'aménagement du territoire ne procède pas tant du modèle de la croissance qu'elle naît de la **volonté inquiète de maîtriser les ressources naturelles et du projet averti de préserver les paysages**. Il est remarquable que le plan danois ne fût jamais adopté officiellement, mais réalisé dans les grandes lignes à partir des lois de décentralisation de 1973 confiant l'urbanisme aux municipalités. En dépit des souhaits originels d'Eugène Claudius-Petit, la France n'a jamais su se doter d'un tel plan national : elle en est restée

au stade de l'aménagement régional avec les villes nouvelles et les métropoles d'équilibre.

Si la crise écologique se manifeste localement, sa résolution demande une articulation d'échelles territoriales parfois contre-intuitive. Prévenir l'urbanisation par l'affectation régionale ou nationale des sols met en valeur les périphéries rurales des villes en indiquant les paysages à préserver, en aménageant des ceintures vertes (*Green Belt*) et en délimitant l'implantation d'équipements productifs et logistiques. C'est la condition pour relocaliser la production alimentaire en circuit-court et réduire les zones de chalandise, en parallèle d'un plan de remembrement écologique comme la rebocagisation. L'étude Empreinte Sol-Énergie-GES de l'ADEME (2020) montre que **37% des surfaces agricoles qui nourrissent les Français se situent à l'étranger**. Si nous voulons en relocaliser une partie, il faudra bien leur réserver des terrains inconstructibles, et ce même en réduisant la part carnée de notre alimentation, fortement consommatrice d'espaces agricoles.

Gentrification et surdensification: les défauts d'une absence de vue d'ensemble

Quelles seraient les conséquences d'un tel schéma national sur le développement urbain? Dans un premier temps, il y aurait deux risques à anticiper : l'augmentation des coûts du foncier dans le bâti existant et la sur densification des centres. En risquant d'éloigner toujours plus les classes populaires des grandes villes où beaucoup d'entre eux travaillent, ce **premier risque de « gentrification » peut être contrebalancé par l'instauration d'un contrôle des prix du foncier bâti**. Le second risque peut être évité si une densification est stratégiquement conduite dans les zones urbaines les moins denses, marquées par la vacance commerciale et la déshérence des activités économiques. Là encore, **les municipalités ne constituent pas l'unique échelon technique:**

« Il répartit le territoire en quatre zones : les espaces urbains, les espaces d'équipement et d'urbanisation futures, les espaces agricoles et une zone de paysages et sites patrimoniaux à préserver. »

« L'approche planificatrice adopterait la logique inverse en établissant d'abord le plan d'urbanisme pour attribuer ensuite la passation des marchés aux entreprises. »

la politique de densification par la mairie de Paris fournit l'exemple d'un défaut de vue d'ensemble des déséquilibres nationaux, quand un nombre important de villes petites et moyennes, dans un rayon de 100 à 350 kilomètres aux alentours, ne cessent de perdre des habitants depuis 20 ans. Si certaines villes de la Champagne ou de la Moselle en constant dépeuplement recevaient un surplus d'activités en provenance de l'agglomération parisienne, nous aurions peut-être évité la construction de bureaux et de logements supplémentaires dans les ZAC Clichy-Batignolles et Paris Rive Gauche au profit du maintien, sur ces deux espaces, d'infrastructures pour le redéveloppement du fret ferroviaire et de l'aménagement d'un parc paysager. Lancé en mars 2018, le programme Action Cœur de ville repose sur le même écueil d'échelles. Au contraire, une vision globale des déséquilibres économiques et démographiques réactualise l'idée, défendue par le géographe Jean-François Gravier, d'un rééquilibrage par une démétropolisation modérée et un redéploiement des infrastructures territoriales dans les régions où le niveau d'équipement fait défaut. Encore faut-il savoir anticiper ces dynamiques grâce à la démographie prospective, une discipline aujourd'hui marginalisée.

De l'usage de la planification pour l'aménagement

Dans un second temps, ce plan d'affectation supposerait de mettre fin à l'exception de l'urbanisme commercial en renversant la hiérarchie des normes : alors que depuis quarante ans, on a vu certaines collectivités « bâtisseurs » faire construire sur la base des projets de promotion commerciale ou immobilière qui leur sont présentés, l'approche planificatrice adopterait la logique inverse en établissant d'abord le plan d'urbanisme pour attribuer ensuite la passation des marchés aux entreprises. L'autre acquis majeur consisterait à réviser une part importante des PLU

par les municipalités pour les rendre compatibles avec les limites d'extension urbaine et une nouvelle réglementation écologique de l'urbanisme (certaines dispositions existent déjà dans les PLU grâce à la loi SRU). Pour rendre le périurbain pleinement urbain, il s'agit de rendre obligatoire l'adoption par chaque municipalité d'un plan de réaménagement de ses espaces périphériques si celui n'existe déjà, en évitant si possible le plan d'extension, surtout dans les zones de très faible densité. **Ces espaces peuvent être densifiés en habitat intermédiaire, une morphologie bâtie qui se caractérise par des maisons individuelles groupées.** Alternatif au modèle pavillonnaire comme aux ensembles collectifs de grande hauteur, il réduit la consommation d'énergie par rapport à la maison individuelle et harmonise l'aménagement des parties communes contre la fâcheuse tendance hexagonale à bétonner les jardinets, enclore les terrains et boucher le paysage. Le logement groupé libère l'emprise au sol pour renaturer en pleine terre les cœurs d'îlot (c'est-à-dire dans l'ensemble des espaces ni bâtis, ni vaires) et y créer des parcs paysagers d'un seul tenant, avec des essences locales, dont le coefficient de biotope (1) est bien plus élevé que la végétalisation partielle des toitures (0,4) et des murs (0,2). La loi devrait définir clairement ces critères et fixer des seuils minimums afin que les plans d'urbanisme puissent s'y conformer. **Les espaces périurbains recevraient alors le même soin architectural que les centre-villes** protégés par la législation des monuments historiques, et deviendraient enfin ces « villes organiques » que le penseur américain Lewis Mumford appelait de ses vœux.

En reprenant le modèle de l'unité d'habitation ébauchée dès 1923 par l'urbaniste Clarence Perry, le calcul d'un éloignement géographique maximal des logements par rapport aux infrastructures de services faciliterait le report des déplacements sur le vélo dans les zones périurbaines, grâce à l'aménagement d'une circulation piéton et cycliste séparées du réseau viarie pour relier les logements aux infrastructures.

Mais pour y parvenir, il faudra infléchir notre culture politique. **Le nouveau Commissariat au Plan et France Stratégie s'arrêtent au stade de la prospective**, alors que l'aménagement suppose, comme le décrit encore Jean Labasse, de mettre en œuvre une « géographie volontaire » de réorganisation de l'espace. Les organismes d'État doivent dépasser le modèle actuel de la « cohésion des territoires », marqué par le formalisme politico-administratif qui délègue à différentes échelles les compétences d'aménagement, pour adopter un modèle d'« aménagement du territoire » qui suppose d'articuler l'étude à l'exécution, dès l'échelon national, en faisant appel aux compétences diverses des ingénieurs, architectes, sociologues, géographes, etc. Largement conciliable avec l'approfondissement de la démocratie représentative dans la participation citoyenne, ce modèle est en revanche incompatible avec l'idéal de la démocratie directe. Il repose enfin sur l'acceptation du rôle aménageur de l'État par les collectivités locales.

□ Dorian Bianco



Le SCoT, outil face aux mutations

Conception d'une stratégie d'aménagement intercommunale

- ANTHONY DOUET -

Les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT) sont des outils stratégiques de planification par l'articulation des politiques publiques en matière d'environnement, d'énergie, d'occupation des sols et par l'entrée du foncier.

M. Douet présente dans le N°3 d'Alters Média ce que sont les SCoT, leurs objectifs, leurs limites et les grands traits du cadre réglementaire. Il présentera dans le N°4 les enjeux du SCoT du Bassin d'Arcachon et du Val de l'Eyre en cours d'élaboration.

« Au sein des instances porteuses de SCoT, on peut se saisir de tous les sujets, du moment que l'on respecte le cadre normatif. »



Anthony Douet

Directeur du Sybarval,
Syndicat du Bassin d'Arcachon et
du Val de l'Eyre (Gironde)
directeur@sybraval.fr

Les dernières Rencontres Nationales des SCoT ont traité du thème « Le lien entre les grandes transitions et les SCoT », sujet au cœur de la planification. Pourquoi ces Rencontres se sont positionnées sur le thème des transitions ?

Nous essayons, chaque année, lors des réunions nationales, de sortir des sujets dits « classiques », comme l'habitat, l'environnement ou la mobilité, pour traiter des thèmes nouveaux pour la planification, comme les grandes transitions que sont l'accès au numérique, l'alimentation, la santé qui concernent tous les habitants et tous les territoires, aussi bien les métropoles comme Aix-Marseille que des SCoT de zones plus rurales comme Bressuire ou Nevers.

Lors de ces échanges, nous essayons de sortir du cadre purement réglementaire, pour aller plus loin sur des sujets qui ne sont pas forcément imposés par le code. Le sujet des transitions ne se limite pas aux volets biodiversité ou énergies renouvelables, les enjeux sont plus larges et complexes.

Lorsqu'il est validé, le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) s'impose-t-il à tous ?

Il s'impose aux politiques publiques et aux documents d'urbanisme de rang « inférieur », à savoir toutes les politiques publiques relatives au transport, à l'habitat, au développement économique, à l'urbanisme, à l'énergie qui sont portées par les intercommunalités et les communes

au travers des documents règlementaires : plans locaux d'urbanisme, programmes locaux de l'habitat, plans de déplacements urbains, plans climat...

Par rapport à l'État ou la Région, le SCoT ne peut pas s'imposer ?

Non. C'est une logique descendante où nous sommes soumis à une obligation de déclinaison des politiques publiques nationales et régionales aux échelons locaux, mais en tenant compte des spécificités du territoire.

La Région peut-elle imposer un projet qui modifierait le SCoT ?

Oui, même si les projets auxquels je pense sont plutôt d'envergure nationale ou européenne. C'est le cas par exemple pour un projet de LGV qui s'impose alors aux documents locaux.

À l'inverse, un grand projet porté par une intercommunalité ou une commune ne peut pas être réalisé s'il n'est pas inscrit au SCoT, comme par exemple une déviation routière ou un parc photovoltaïque. Si un projet consomme du foncier et n'est pas prévu dans le SCoT, il ne peut pas être engagé.

Quelle est la durée de validité d'un SCoT ?

Les objectifs et scénarios sont projetés sur un horizon de vingt ans, mais nous devons faire un bilan à six ans et une révision au bout de dix ans.



**« Le SCoT est un outil
« politique » au sens où
nous construisons la ville
et l'aménagement du
territoire. »**

Dans les discussions autour du SCoT, pouvez-vous évoquer les impératifs de la transition écologique, aller chercher le débat, quitte à le re-politiser ?

Au sein des instances porteuses de SCoT, on peut se saisir de tous les sujets, du moment que l'on respecte le cadre normatif. Les élus peuvent s'en saisir ou non, mais nous sommes légitimes pour aborder tous les sujets et poser le débat à l'échelle du bassin de vie, car le SCoT est un outil « politique » au sens où nous construisons la ville et l'aménagement du territoire.

Pouvez-vous introduire des questions d'ordre économique ou sociétale dans un projet de SCoT, par exemple en lien avec les territoires d'industrie, ou les projets de cœur de ville, les campus de métier ? Comment intégrer ces réflexions au projet ?

Au-delà d'intégrer ces démarches opérationnelles, nous les articulons. Le SCoT, c'est la stratégie d'aménagement du territoire et les modalités d'utilisation du foncier, à savoir la répartition de l'enveloppe foncière du territoire pour les différents usages. Il est donc légitime d'inscrire tous ces dispositifs dans le projet global du territoire afin de veiller à la cohérence de l'ensemble. Cependant, dans le SCoT, nous nous arrêtons à la caractérisation du foncier. L'usage de ces terrains n'est plus de notre compétence. Le SCoT peut, par exemple, cibler 20 hectares pour une zone d'activités, mais ne va pas préciser si elle sera occupée par de la logistique ou du tertiaire. Autre exemple, le SCoT peut décider de

sanctuariser des espaces agricoles sans en préciser la destination vers le bio, le conventionnel, l'élevage, etc. Par contre, le SCoT peut orienter la stratégie de développement économique. Par exemple, si le territoire cherche à transformer les zones en centres économiques, nous pouvons répondre à cette problématique en imposant une densité minimum, de l'opération mixte, en interdisant la création de grands centres commerciaux au profit de commerces de proximité dans les rez-de-chaussée des immeubles... Dans le cas des zones d'activités, nous pouvons également veiller à la qualité de l'aménagement en travaillant l'accessibilité, l'aménagement paysager, la gestion des eaux, etc. Nous sommes là pour concevoir une stratégie économique justifiable et cohérente. Derrière, ce sont d'autres acteurs comme les intercommunalités qui vont prendre le relai.

Que pensez-vous à la fois de cette ouverture et de ces limitations dans la prise en compte des projets économiques ?

C'est la limite de l'outil SCOT, mais ce qui me plaît dans cette démarche, c'est l'animation territoriale. C'est la possibilité d'amener les gens autour de la table pour discuter de réponses pragmatiques et réalistes, déclinables concrètement sur le territoire, et d'intégrer

**« Le SCoT, c'est la stratégie
d'aménagement du territoire
et les modalités d'utilisation
du foncier, à savoir la
répartition de l'enveloppe
foncière du territoire pour les
différents usages. »**

« Le SCoT peut orienter la stratégie de développement économique... pour concevoir une stratégie économique justifiable et cohérente. »

des projets politiques dans le cadre de contraintes réglementaires, en cherchant à s'appuyer sur les acteurs locaux, à les soutenir.

Au travers des lois et des répartitions de compétences, ce sont les régions et les intercommunalités qui sont cheffes de file. Je n'ai pas réellement de point de vue sur la question, le législateur a tranché. Mais concrètement, ce sont les acteurs sur place, notamment les élus, qui vont porter les différentes filières. Les élus construisent le SCoT. C'est avant tout un projet politique : comment les élus du territoire voient son évolution sur un horizon de vingt ans, et quel est le chemin pour y arriver ?

Un exemple d'articulation entre le développement économique et la transition écologique ?

Le SCoT d'Épinal a choisi de soutenir un projet d'économie circulaire, allant au-delà de la simple agglomération d'Épinal, projet mobilisant les acteurs locaux, une grappe d'entreprises dédiées au bois et à l'éco-construction, faisant synergie avec d'autres actions à l'échelle du territoire.

Si un élu veut orienter le territoire sur une problématique, par exemple, d'économie circulaire, comment procéder au travers du SCoT, comment le prendre en compte ?

En mettant en avant la filière, en justifiant la création d'une nouvelle zone, le développement d'infrastructures spécifiques, les besoins en logements supplémentaires sur une commune...

Une fois le SCoT arrêté, vous soumettez à la concertation un document qui est débattu. Les populations peuvent-elles exprimer un avis négatif et le faire remonter ?

La concertation a lieu tout au long de la procédure. Dès la prescription de l'élaboration, dès le début de la démarche, le code nous impose une délibération qui définit les modalités de cette concertation. Au minimum, ce sont des réunions publiques, un site internet, un registre... Cette base minimale va s'enrichir au fur et à mesure. À la fin de la démarche est présenté un bilan de la concertation menée, justifiant de la prise en compte de la parole des différents acteurs. Nous avons effectué ce bilan à mi-parcours, sous la forme d'un document de soixante-dix pages, disponible sur notre site internet, et relevant les différentes contributions, celles qui ont été reprises ou non, en expliquant ces choix. Il s'agit d'avancer de façon collégiale et transparente.

Au moment du dépôt du dossier, un collectif suffisamment important peut-il refuser le dossier ?

Il y a une enquête publique, puis le contrôle de légalité du préfet. L'État a renforcé ce pouvoir depuis quelques années. Et une fois que le SCoT est approuvé, il reste le recours contentieux : on attaque sur tel ou tel grief, et c'est finalement au juge de se positionner.

Les juges peuvent-ils se positionner par rapport à des questions politiques, au-delà du droit ?

Les principales raisons d'une annulation reposent d'abord sur des questions de forme : est-ce que toutes les étapes de la procédure ainsi que tous les articles du code ont été respectés ? Ces questions vont déjà purger une quantité importante de démarches. Lorsque cela va plus loin, on peut souligner que la cour d'appel ne juge pas forcément de la même manière qu'un Conseil d'État : des grilles de lecture différentes opèrent en fonction de l'échelle.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**

Rédacteur en chef d'Alters Média



L'ADEME et les projets de Territoire

Comment mettre en œuvre une politique globale ?

- NICOLAS SOUDON -

Les Contrats de Relance et de Transition Écologique représentent un tournant dans la façon pour l'État d'aborder le développement des territoires, tournant renforcé par le fait de l'étendre à tous les territoires et d'en faire une politique « universelle ». Le programme Territoires d'Industrie part de la même philosophie, selon laquelle ce sont aux territoires à organiser leur programme de développement. Comment certaines agences spécialisées comme l'ADEME abordent-elles ce changement ? Ce sont les questions posées au Directeur exécutif des Territoires de l'ADEME.



Nicolas Soudon

Directeur exécutif des Territoires de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

Les Contrats de Relance et de Transition Écologique mettront l'accent sur les projets de territoires dans leur dimension transversale. Comment l'ADEME envisage-t-elle d'aider les territoires dans la définition de leur projet de territoire, à l'ambition de transition écologique, et dans une approche transversale ?

À l'origine des CRTE, il y a quelques années, les Contrats de Transition Écologique commençaient à mettre l'accent sur les projets de Territoire. La crise a bousculé tout cela, d'une part en introduisant la dimension Relance dans l'idée initiale (et dans le nom du dispositif CRTE) ; mais aussi en étendant ces Contrats à l'ensemble du territoire français (on en compte 837 actuellement). Et surtout en en faisant une politique transversale de l'État vis-à-vis des territoires, une politique « universelle », prioritaire, et non une contractualisation particulière, incitative, comme il en existe sur l'économie circulaire, ou la qualité de l'air. C'est une grande nouveauté !

Ce qui n'est pas sans constituer un challenge pour l'ADEME, car d'une part nous ne sommes pas une structure d'État, mais une agence, qui n'a que 800 salariés dont 400 sur les territoires alors qu'il y a plus de 830 CRTE à ce jour. Mais aussi conceptuellement, car l'accompagnement des territoires dans cette politique

Les Contrats de Relance et de Transition Écologique et l'ADEME

Les CRTE visent à « Accompagner, sur la durée du mandat municipal, la concrétisation du projet de territoire de chaque collectivité engagée avec les acteurs territoriaux autour d'une double ambition de transition écologique et de cohésion territoriale avec une approche transversale de l'ensemble des politiques publiques (culture, sport, santé, éducation, économie, habitat, commerce, agriculture...) ».

est un vrai défi pour l'ADEME. Pour y répondre nous avons mis en place quelques outils :

- Apport général de savoir et d'expertise à différents niveaux d'action (avis de l'ADEME, feuille d'expertise...).
- Accompagnement des élus pour leur nouveau mandat territorial, avec des fiches tels que « Aujourd'hui, mon territoire », qui comprennent des éléments techniques pour construire des programmes (fiches « agir » ou « comprendre »).
- Des fiches « Chiffres clé » : qui constituent des baromètres de la transition écologique à réactualiser tous les deux ans, qui complète les Observatoires

1. 1 <http://citergie.ademe.fr/>



« Une politique transversale de l'État vis-à-vis des territoires, une politique « universelle », prioritaire, et non une contractualisation particulière, incitative. »

régionaux et les travaux des PCAET par exemple.

– Une plateforme d'offre générale a été mise en place en juin 2020 : agir-pour-la-transition.ademe.fr qui cible les trois publics des entreprises, des territoires et des particuliers.

Nous nous appuyons aussi sur les labels tels que Citergie¹ et sur l'économie circulaire qui s'appuient sur des référentiels plus transversaux, et nous poussons les territoires à les utiliser, mais cela reste encore assez automatisé.

Avec l'appui des Ministères, nous avons lancé une action plus poussée auprès de 50 territoires, choisis pour leur ambition sur les questions écologiques, même s'ils partent de loin, avec des contrats d'objectifs sur 4 ans.

– Au cours de la première année, on finance un diagnostic détaillé, avec un recours possible à un Bureau d'Études extérieur (enveloppe limitée à 75 000 euros). La Collectivité établit son projet en présentant une intention de progression, selon une métrique homogène au niveau national et même européen basée sur les labels Citergie et Économie circulaire.

– Puis pendant 3 ans, nous mesurons la progression au regard de ces indicateurs, en y intégrant des objectifs régionaux, qui conditionne le versement de la part variable jusqu'à 275 000 euros.

Avez-vous cherché à développer une approche méthodologique plus large? Car les projets de Territoire comprennent des dimensions économiques, sociales beaucoup plus larges que les

questions purement écologiques et ce sont les liens entre ces trois questions, économiques, écologiques et sociales qui sont en jeux comme le rappelle le mouvement des gilets jaunes...

Dans le cas des contrats d'objectifs, la Collectivité Territoriale est libre de construire son projet, son trajet. Une gouvernance interne doit être mise en place avec un directeur de projet: si cette gouvernance est trop étroite, nous aurons un projet avec des œillères. Les moyens proposés permettent aussi de faire appel à des Bureaux d'Études externes, pour accompagnement et sur des référentiels intégrant planification territoriale, urbanisme...

Les questions de méthodologie se posent aussi, parce que le projet de Territoire relie nécessairement projets d'entreprises, besoin de particuliers et projet territorial ...

Cette relation entreprise/territoire est dans les objectifs du CRTE. Et l'ADEME porte une action spécifique en direction des Entreprises (75% des 2 milliards d'euros alloués à la transition écologique sont fléchés sur les entreprises) à travers divers fonds (Fonds de décarbonation, Économie circulaire, Tourisme, PME...).

N'y a-t-il pas aussi un problème lié à l'échelle retenue au niveau des territoires, à savoir que les CRTE peuvent être élaborés au niveau de groupements d'EPCI ?

« La Collectivité établit son projet en présentant une intention de progression, selon une métrique homogène au niveau national et même européen. »

« Il faut mentionner le lancement d'un Appel à Communs, sur la résilience des territoires. »

Effectivement, quand il n'y a pas de structures institutionnelles qui puisse entraîner le tout, il peut y avoir des difficultés de gouvernance. La problématique d'un SCoT ou d'un Inter-SCoT ne résout pas tout, car le champ de compétence des SCoT est limité aux questions d'aménagement, et ils n'intègrent pas les questions économiques, sociales.

À l'échelle d'un EPCI, c'est plus simple, il peut s'appuyer sur un Conseil de développement, qui associe l'ensemble des parties prenantes, et qui anime la démarche.

Comment résolvez-vous les questions de financement, puisque les fonds sont alloués sur divers guichets, sans possibilités de réunir les financements ?

Un Maire ou un Président d'EPCI a en effet un ensemble de questions à résoudre qui dépassent les thématiques spécialisées proposées. C'est le côté positif du CRTE que de prendre en compte les questions du territoire globalement. Il existe une multiplicité d'offres spécifiques. Ce n'est pas à l'élu de se pencher sur ces questions d'ingénierie administrative: il faut une ingénierie interne.

La démarche par Appels à projets nationaux n'est-elle pas par nature peu pertinente pour mettre en œuvre des projets de Territoires eux aussi par nature très divers ? Ne sont-ils pas par ailleurs trop segmentés ?

C'est une question qui est souvent posée par les territoires. Elle est compréhensible au regard des questions soulevées par le projet de Territoire et par la volonté de passer par eux pour mener les politiques de l'État, via les CRTE.

Il faut distinguer les AAP nationaux, dont l'objectif est d'aller chercher les projets les plus performants, du point de vue de la TEE, et qui s'inscrivent dans des enveloppes financières fixes.

Au niveau régional, l'ADEME procède également partiellement par AAP, mais ont surtout pour objet de phaser les engagements financiers et de s'assurer que le calendrier d'engagement. On détecte les projets en N-1 pour pouvoir engager l'aide correctement en année N avec un projet mûr. Par ailleurs ces AAP régionaux sont

aussi l'occasion de renforcer le partenariat, notamment avec les régions, en assurant des cofinancements et des cahiers de charges adaptés aux enjeux locaux.

Enfin nous travaillons aussi beaucoup en gré à gré, grâce à la connaissance des acteurs du territoire que nous permet notre maillage en région.

Les principaux besoins pour les collectivités sont effectivement de parvenir à dégager une ingénierie d'animation et de pilotage de projets. Elle est utile pour imprimer un rythme à ce type de démarche complexe et multiforme, pour coordonner la mobilisation interne des services, qui peuvent parfois être concentrés sur leurs objectifs thématiques, pour assurer le lien avec les élus, et les autres parties prenantes du territoire, et intégrer la participation citoyenne. C'est le sens des appuis que l'ADEME propose à certains territoires : financement de chargés de mission, contrats d'objectifs, appui au déploiement des labels. Mais ça ne remplace pas la volonté de faire de la collectivité et sa capacité à dégager des moyens internes pour porter une ambition stratégique de TE.

Enfin, la Plateforme AGIR mise en place facilite l'accès à ces divers thèmes.

Nous devons être à l'affût des innovations produites par les territoires, voir comment ils lient les questions d'énergie, de mobilité, d'urbanisme. De ce point de vue, il faut mentionner le lancement d'un Appel à Communs, sur la résilience des territoires qui ressemble à une pépinière d'idées et qui permettra de recueillir les bonnes pratiques mais aussi de les construire aussi.

Que pensez-vous de l'initiative sur les Territoires d'Industrie ?

Nous avons été très impliqués, dès le début à cette initiative, qui permet la promotion de notre offre vers les entreprises. Le rôle de l'ADEME dans les territoires d'industrie consiste à faire en sorte que la relance et le développement de l'activité industrielle dans ces territoires contribuent à la transition écologique.

Pour ce faire, l'ADEME y fait la promotion de son offre vers la cible entreprises, amplifiée par les dispositifs qui ont lui été confiés dans le cadre du plan de relance : notamment le fonds décarbonation de l'industrie, avec un volet « chaleur renouvelable » (via un appel à projet « biomasse chaleur industrie ») et un volet « procédés décarbonés » (appel à projet national lancé le 11 mars) ; la réhabilitation des friches industrielles dans la perspective de nouvelles implantations ; le développement de l'écoconception et le verdissement de la filière plastique traités au niveau régional dans le cadre de nombreuses mesures favorisant l'économie circulaire ; l'accompagnement de la transition écologique des TPE-PME (dispositif « tremplin ») et plus spécifiquement de celles qui innovent en faveur de la transition (« Entreprises engagées pour la transition écologique »).

L'ADEME travaille sur ces territoires en coopération étroite avec les collectivités, les services de l'État, le conseil régional, BPI France et la Banque des Territoires.

▣ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



Nos importations d'énergie servent prioritairement à chauffer les oiseaux

Rénovons performant !

- VINCENT LEGRAND -

La rénovation thermique des bâtiments, si elle était faite de façon performante, c'est-à-dire de façon globale, conduirait l'État à remplacer ses factures pour importer du fuel ou du pétrole en investissements pour la rénovation thermique durable. Elle conduirait le propriétaire d'une maison de 1975 à remplacer le paiement de ses factures d'énergie en remboursement d'un prêt sur 10 ans. La démonstration qui est présentée ici est convaincante et a été validée par l'expérience: qu'attendent les décideurs français ou européens ?

« Cet objectif conduit à diviser par quatre les consommations de chauffage du parc bâti français d'ici 2050. »



Vincent Legrand

Gérant de l'Institut négaWatt et
Directeur général de Dorémi

Le constat

La rénovation des bâtiments peut être regardée sous des angles très différents : immobiliers, climatiques, économiques, industriels, sociaux...

Chaussons d'abord nos lunettes énergétiques pour quelques constats. Le bâtiment en France engloutit environ 45 %, soit près de la moitié, de toute la consommation énergétique française, presque autant que l'industrie et les transports réunis.

Les besoins dans le bâtiment justifient donc l'essentiel de nos importations énergétiques : le pétrole d'ex-URSS, du Moyen-Orient et d'Afrique, le gaz d'Europe du Nord, de Russie et d'Afrique, l'uranium du Kazakhstan, du Niger, du Canada et d'Australie.

Ces consommations dans le bâtiment répondent à 3 grandes demandes : le chauffage, l'eau chaude sanitaire, et les usages dits « spécifiques » de l'électricité (éclairage, bureautique, électroménager...). Le chauffage est, de loin, la première source de consommation puisqu'elle représente un tiers environ de toute l'énergie française consommée.

Mais revenons à la source : pourquoi chauffons-nous nos bâtiments ? La réponse peut déconcerter : parce qu'ils fuient ! Nous savons aujourd'hui réaliser des bâtiments (neufs) sans chauffage, dans lesquels les apports solaires, les pertes des occupants et des appareils suffisent à assurer une température de confort, hiver

comme été. Nous consommons donc massivement du fioul, du gaz, de l'électricité et du bois dans nos bâtiments pour compenser les pertes de chaleur qui s'échappent par les murs, la toiture, les sols, les portes et fenêtres extérieures, et le renouvellement de l'air.

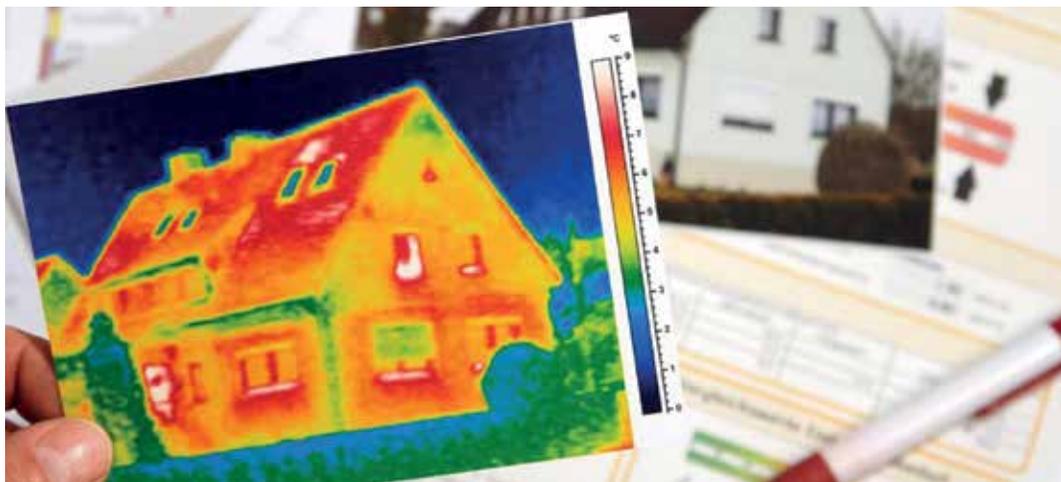
Tous les parcs de bâtiments ne se ressemblent pas : le chauffage est prioritairement consommé dans les logements (et non dans les bureaux ou autres commerces), et surtout dans ceux d'avant 1975, date de l'obligation d'isoler les constructions françaises suite à la première réglementation thermique de 1974. Au sein des logements, les maisons consomment plus que les immeubles. Le seul chauffage des 8 millions de maisons d'avant 1975 (le quart du parc de logements français) représente 10 % de toute la consommation énergétique française.

Littéralement, nous pouvons donc affirmer que nos importations massives d'énergie servent prioritairement à chauffer les oiseaux.

Les objectifs et la méthode

Quand un humain a froid, il met un pull. Quand une baignoire a une fuite, on la colmate. La solution pour notre parc bâti est simple : il faut le rénover thermiquement.

Ce constat a abouti en 2015 à un consensus national et à l'inscription dans la loi d'un objectif-clé : disposer d'un



« Atteindre nos objectifs de rénovation performante à 2050 nécessite de limiter le nombre d'étapes de travaux. »

parc bâti rénové au niveau BBC Rénovation (« Bâtiment Basse Consommation ») ou équivalent à l'horizon 2050. Nous appellerons « rénover performant » le fait de « rénover à un niveau BBC Rénovation ou équivalent ». Cet objectif conduit à diviser par quatre les consommations de chauffage du parc bâti français d'ici 2050, et c'est le bon niveau pour que la France relève les défis énergétiques, climatiques et sociaux (précarité énergétique) dans le bâtiment : réduire ces ambitions conduits à des objectifs trop élevés pour les transports, l'agriculture et l'industrie, et les augmenter conduit à des défis insolubles (on ne sait pas techniquement et économiquement rénover les bâtiments anciens au niveau des bâtiments neufs passifs actuels).

Que représente le fait de « disposer d'un parc bâti rénové au niveau BBC Rénovation ou équivalent » ? Imaginez que vous soyez parachuté au hasard n'importe où en France : en pleine campagne, en pleine ville ou en banlieue. Votre mission est de trouver, pour tous les bâtiments que vous voyez autour de vous, la bonne stratégie pour isoler suffisamment la toiture, les murs, si possible le sol, remplacer et rendre performants les portes et fenêtres extérieures, le chauffage et la ventilation.

Nous avons cru pendant des années que la bonne stratégie était de multiplier et juxtaposer les actions de travaux, ici les changements de fenêtres, là le remplacement des chauffages... Malheureusement, rénover performant requiert aussi de bien traiter les « interfaces » entre postes de travaux : continuité entre murs et menuiseries, entre murs et toiture... Ce point n'est pas un point de détail : rénover au bon niveau de performance requiert de colmater les fuites d'air parasites, en plus des fuites de chaleur. Cela revient à mettre un coupe-vent (étanchéité à l'air) en plus du pull (isolation).

Ces constats ont conduit à la conclusion, peu intuitive, qu'atteindre nos objectifs de rénovation performante à 2050 nécessite de limiter le nombre d'étapes de travaux ; la bonne stratégie est donc de rénover performant en une étape, parfois deux, et dans des cas exceptionnels trois¹, car nous ne savons pas, et dans la majorité des cas nous ne pouvons pas traiter correctement les interfaces à des années d'intervalles.

Cette conclusion est si loin de nos pratiques actuelles qu'elle heurte beaucoup d'acteurs et de positions bien

« Les économies de chauffage générées permettent de couvrir le remboursement du prêt – c'est ce que l'on appelle « l'équilibre en trésorerie ». »

Dorémi

Dorémi, c'est une famille. Une famille au service de la rénovation énergétique performante. Une famille composée d'artisans engagés, de collectivités partenaires soucieuses des enjeux climatiques, une équipe nationale et régionale. Cette famille travaille ensemble, main dans la main, change ses méthodes de travail pour répondre aux besoins des propriétaires sensibles et investis dans leur projet de rénovation (extrait du site de Dorémi).

1. Voir notamment l'étude très complète *Rénovation performante par étapes* publiée en janvier 2021 par l'ADEME - https://bibliothèque.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/4168-renovation-performante-par-etapes.html?search_query=Rénovation+performante+par+etapes&results=243

« Transformer des milliards d'euros pour l'achat de consommables (pétrole, gaz, uranium) en dizaines de milliards d'euros d'investissements annuels en travaux de rénovation performante. »

établies – elle requiert une transition dans nos pratiques et notre vision des rénovations (vision globale).

Des solutions

Heureusement, des retours d'expérience acquis ces dernières années ouvrent des voies nouvelles pour rendre possible ces stratégies de rénovations performantes massives² : les rénovations « complètes » (en une étape de travaux) et performantes conduisent à rassembler en même temps sur le chantier les 6 corps de métier nécessaires pour conduire les postes de travaux mentionnés. Cela permet une réelle coordination, et ainsi une optimisation du chantier et des coûts de travaux. Les rénovations complètes et performantes coûtent finalement moins chères que si les travaux avaient été réalisés par étapes, et elles obtiennent des performances bien meilleures (effondrement des factures de chauffage d'un facteur 4 à 8 pour les maisons d'avant 1975, par exemple, dans le cadre des retours d'expériences du dispositif Dorémi). La qualité de leur mise en œuvre et également bien plus facilement contrôlables que les actions de travaux partiels conduits actuellement, qui ne permettraient même pas de sauter d'une seule classe énergétique dans 75% des cas³.

Chaussons nos lunettes économiques et financières : ces rénovations encore largement méconnues ouvrent un nouveau modèle économique qui n'avait pas été identifié jusqu'à présent et qui semble aujourd'hui accessible au moins pour les 8 millions de maisons d'avant 1975 : prenons une maison avec une facture de chauffage de 2000 euros par an. Une rénovation complète et performante conduit à une facture annuelle de chauffage de 400 euros, et elle se finance avec une mensualité de prêt de 1500 euros par an. Les économies de chauffage générées permettent de couvrir le remboursement du prêt – c'est ce que l'on appelle « l'équilibre en trésorerie ».

L'Association négaWatt⁴ a montré que les 2 milliards du plan de relance utilisés sous forme de subventions

conduisent à rénover 50000 logements à un niveau performant, mais plus de 600000 s'ils sont utilisés en bonification d'intérêt de prêts à taux zéro... Les fonds publics mobilisés pour la rénovation énergétique sont aujourd'hui dispersés sur des morceaux de travaux et gagneraient à être concentrés sur des rénovations performantes, en s'appuyant sur des prêts bonifiés. Les fonds publics mobilisés actuellement permettraient donc déjà de massifier la rénovation performante, si nous réorientons notre stratégie financière.

L'équilibre en trésorerie conduit finalement à permettre de transformer des milliards d'euros de factures annuelles pour l'achat de consommables (pétrole, gaz, uranium) en dizaines de milliards d'euros d'investissements annuels en travaux de rénovation performante, et donc en emplois locaux non délocalisables. Des montants qui alimenteraient également notre industrie.

Chaussons enfin nos lunettes sociales : généraliser ces rénovations performantes conduirait à la création de plus de 300 000 emplois en France⁵ et revaloriserait les métiers du bâtiment, qui souffrent d'un manque de sens et de reconnaissance. Ils permettraient aux millions de ménages qui subissent aujourd'hui la précarité énergétique, véritable bombe à retardement sociale, de sortir de leurs tensions en effondrant leurs factures de chauffage.

Ces rénovations requièrent une formation des entreprises locales du bâtiment, et un accompagnement renforcé des ménages (technique, économique et humain) pour réaliser les bons choix. Toutes ces démarches et ces dynamiques se font au bénéfice des territoires.

Ce que nous disent au quotidien les ménages de leur logement rénové et performant ? Qu'il est confortable été comme hiver, que la qualité d'air intérieur y est excellente, que le confort acoustique est amélioré⁶... Que leur valeur patrimoniale a fortement augmenté⁶...

Qu'attendons-nous pour généraliser la rénovation performante ?

□ Vincent Legrand

2. Voir notamment le rapport *Résorber la précarité énergétique et rénover les passoires thermiques - Solutions innovantes et prêtes à déployer pour rendre accessible à tous la rénovation performante des maisons individuelles*, publié en juin 2018 par l'Institut négaWatt, en partenariat avec la SEM Énergies Posit'IF, pour la Ville de Montfermeil, dans le cadre du PIA « Ville de demain » : https://www.institut-negawatt.com/fichiers/autres_documents/etude_juin_2018_inw.pdf

3. Étude TREMI publiée par l'ADEME en 2018 : <https://librairie.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/1666-travaux-de-renovation-energetique-des-maisons-individueles-enquete-tremi-9791029710223.html>

4. Publications d'articles : <https://decrypterlenergie.org/category/demande-denergie/batiment-et-des-notes> : https://www.negawatt.org/Publications?id_mot%5B%5D=25&id_mot%5B%5D=&annee=&recherche=

5. Synthèse du scénario négaWatt 2017-2050, Association négaWatt, p. 44 : https://negawatt.org/IMG/pdf/synthese_scenario-negawatt_2017-2050-2.pdf, sur la base d'une étude de contenu en emplois.

6. Voir sur le sujet de la valeur verte les études « DINAMIC » de la Chambre nationale des notaires.



La Chaire UNESCO « Éducation et Santé »

Nouvelles synergies pour la promotion de la santé, la prévention, l'éducation

- DIDIER JOURDAN -

La Chaire UNESCO « Éducation & Santé » a été créée avant la crise du COVID-19, mais son importance nationale comme internationale est amplifiée par la crise sanitaire mondiale. À travers la problématique de l'éducation en matière de santé, ce sont diverses leçons qui sont promues : importance de la promotion de la santé ; du rôle collectif des acteurs de la santé, et bien au-delà des territoires ; nécessité de l'articulation de connaissances de tous types. Son travail concernant la COVID-19 et les écoles est précieuse. Elle apporte ainsi un éclairage pour les politiques publiques et la formation des professionnels de la santé publique comme de l'éducation.



Didier Jourdan

Titulaire de la Chaire UNESCO Éducation et Santé et directeur du centre collaborateur OMS « EducationS & Santé »

La création d'une Chaire UNESCO est un événement important au niveau du pays hôte comme au niveau international.

Pourquoi une Chaire UNESCO Éducation et Santé, en octobre 2018 ? À quels objectifs globaux pour l'UNESCO cela correspondait-il ?

La décision concrète de la création de cette chaire a été prise en 2016 lors de la Conférence de haut niveau des ministres de la santé de l'OMS à Paris à l'UNESCO, avec la volonté de développer des partenariats intersectoriels entre santé et éducation autour des questions de la santé à l'école.

Elle est fondée sur la prise de conscience progressive de l'importance de faire travailler ensemble les différents acteurs (éducatifs, sociaux, les collectivités territoriales, les réseaux associatifs...) de tout le secteur de la santé, autour des problématiques de réduction des inégalités et de l'amélioration des conditions de santé des enfants. L'objectif, c'est donc la promotion de l'intersectorialité au service de cet enjeu : c'est un objectif mondial, mais qui se joue au niveau local.

Qu'est-ce qui est mis en place par la chaire pour répondre à ses objectifs ?

La chaire est un catalyseur de transformation en faveur de la santé. Elle agit concrètement sur les différents leviers qui permettent de développer la capacité d'action des territoires comme des institutions. La recherche à visée opérationnelle ; le transfert de connaissances via des outils de plaidoyer, d'aide à la décision ou d'intervention ; l'animation d'une communauté associant monde académique, les institutions, réseaux, associations, syndicats, collectivités ; la valorisation des travaux produits à l'échelon mondial ; la formation...

Par exemple, lors de la conférence de haut niveau des ministres de l'éducation organisée par l'UNESCO fin mars 2021 sur la thématique de l'ouverture des écoles pendant la crise, notre travail était de produire une synthèse des connaissances scientifiques pouvant guider la mise en œuvre de politiques éducatives de santé cohérentes. Il s'agit donc de produire des connaissances et de les partager, via l'information, l'action en direction des acteurs politiques, les publications, etc. Nous participons avec d'autres centres collaborateurs OMS à la rédaction de recommandations pour soutenir les pays dans la production de politiques favorables à la santé. La chaire pilote également une étude mondiale sur le COVID à l'école incluant des études de cas, un dispositif international de recherche sur la participation des enfants et des jeunes à la vie locale, des processus d'évaluation des outils pédagogiques mis en place... La chaire porte aussi des projets de mise en place de dispositifs de formation en Afrique de l'Ouest et centrale, en Haïti. Ce sont des actions concrètes et opérationnelles, des interfaces entre recherche, action politique et action pédagogique, entre la production de connaissance et l'action sur le terrain.

Vous avez comme ambition de publier une cartographie mondiale de recherche en promotion de la santé et un manuel de référence visant à structurer le champ de recherche. D'après vous, qu'est-ce que les chercheurs en éducation, en santé publique, en promotion de la santé ont à apprendre les uns des autres ?

« La chaire agit concrètement sur les différents leviers qui permettent de développer la capacité d'action des territoires comme des institutions. »

La Chaire UNESCO « Éducation et Santé »

Les enjeux sociétaux majeurs appellent une réponse collective et coordonnée de l'ensemble des secteurs impliqués. Il est temps de créer de nouvelles synergies afin d'agir efficacement et durablement pour la santé des enfants et des jeunes. La Chaire UNESCO et Centre collaborateur OMS « ÉducationS & Santé » vise à promouvoir et soutenir le développement de pratiques et de politiques intersectorielles renouvelées.

Les missions de la Chaire s'inscrivent dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et s'organisent autour des quatre piliers suivants :

– Construire une communauté globale

La Chaire favorise la collaboration à l'échelle mondiale en créant une communauté globale, qui rassemble l'ensemble des acteurs impliqués (universités, organisations publiques et privées, professionnels, citoyens engagés).

– Produire des connaissances

La Chaire contribue à la production et au transfert de connaissances orientées vers l'action, pour soutenir l'évolution des pratiques et des politiques.

– Développer les compétences

La Chaire UNESCO concourt à la formation et au développement des compétences de l'ensemble des acteurs, afin de renforcer et professionnaliser le secteur de la promotion de la santé, de la prévention et de l'éducation à la santé.

– Partager des connaissances

La Chaire UNESCO est un espace de partage des connaissances, de communication et d'information, elle contribue à accompagner le changement social en faveur de la santé et de l'éducation.

Il est clair que nous manquons de données scientifiques pour fonder les politiques et les pratiques. Si aujourd'hui l'accent est mis sur les besoins en termes d'études épidémiologiques permettant de décrire l'état de santé des populations, il est également indispensable de progresser dans la connaissance des mécanismes qui permettent aux personnes comme aux collectivités ou aux institutions d'agir efficacement en faveur de la santé de tous et de la réduction des inégalités. Au-delà de l'observation des comportements (la science des problèmes), il s'agit de renforcer et structurer les dispositifs de production de connaissance sur les organisations qui permettent d'améliorer la santé là où vivent les gens (la science des solutions). Il existe une grande richesse à la fois de pratiques (dans différents milieux et auprès de publics variés) et de données de recherche, mais la perspective est souvent ce que l'on appelle le « solutionisme » – il y a un problème, il y a une bonne solution, un bon protocole nous devons juste l'implanter. Aujourd'hui, la priorité est de travailler à la mobilisation collective autour des enjeux de santé, d'améliorer la qualité de l'environnement et des services rendus aux populations plutôt que de tenter d'implanter une intervention universellement efficace. Autrement dit, de développer au-delà de la science de l'implantation, une véritable science de l'amélioration en contexte avec les personnes concernées. Ce renouvellement des pratiques de santé publique passe par la création de nouveaux écosystèmes de production et de partage des connaissances au service de l'action.

« Il s'agit de produire des connaissances et de les partager, via l'information, l'action en direction des acteurs politiques, les publications, etc. »

Le système de santé en France est essentiellement centré sur les soins, mais peu sur la promotion de la santé, sur la prévention.

C'est effectivement le cas et les conséquences en sont évidentes. Par exemple, la mortalité prématurée évitable par la prévention chez les hommes est près de deux fois plus élevée en France que chez nos voisins européens. En particulier, on manque encore souvent d'une approche de la formation qui pourrait permettre aux acteurs de la santé d'être plus ancré dans une vision intersectorielle s'appuyant sur la connaissance des déterminants de la santé des populations. Mais les choses changent très vite, et on peut voir dans le contexte actuel l'opportunité de mettre en œuvre ces évolutions. **Les sciences humaines occupent une part de plus en plus importante dans les formations aux métiers de la santé, et la promotion de la santé prend également sa place progressivement.**

Vous avez publié un livre, *Écoles et crise sanitaire* en janvier 2021. Comment cette problématique a-t-elle été abordée dans les différents pays ?

La première chose importante à souligner, c'est que tous les pays n'ont pas mis en œuvre les mêmes mesures, à la fois du fait de la dynamique épidémique mais également pour des raisons socioéconomiques.

Ensuite, bien qu'on observe une convergence dans les protocoles sanitaires (distanciation sociale, utilisation des masques, limitation des regroupements, aération des locaux...), ils sont dans certains contextes difficile à appliquer. En Amérique Latine, par exemple, il est parfois préférable de ne pas ouvrir les fenêtres, qui ne

« Il est également indispensable de progresser dans la connaissance des mécanismes qui permettent aux personnes comme aux collectivités ou aux institutions d'agir efficacement en faveur de la santé de tous et de la réduction des inégalités. »

sont pas toujours équipées de moustiquaires, dans les périodes où les moustiques véhiculant la dengue sont très présents. Il s'agit de trouver un équilibre entre les différents risques sanitaires.

Enfin, l'étude montre que, souvent, les instructions gouvernementales n'ont pas pris suffisamment en compte la réalité de l'exercice pédagogique. Ce n'est que très progressivement que s'est forgé une vision plus opérante, au-delà des simples consignes sanitaires, pour aller vers une organisation de la vie des établissements et une dynamique pédagogique adaptées aux besoins des élèves.

Quelles sont les bonnes mesures d'accompagnements des gestes barrières à l'école ? Ont-elles été mises en place dans les pays performants que vous citez tout à l'heure ?

Ces mesures doivent répondre à trois objectifs : **protection, prévention et éducation**. Concrètement, cela va de l'accès à un espace suffisant dans les cantines, du développement des dynamiques de communication entre tous les acteurs (professionnels, familles, élèves, partenaire de l'école) à la mise à disposition d'outils pédagogiques qui permettent de travailler sur la santé, le corps, etc.

Dans les pays où la crise a été gérée de façon satisfaisante, il existe de fortes cultures de la promotion de la santé à l'école. On retrouve de façon générale dans les politiques d'école une dimension explicite autour de la santé, un curriculum en santé, des dispositifs qui promeuvent l'activité physique, et un travail commun avec les municipalités, autour de l'alimentation par exemple. Pour autant, il faut être prudent quant au caractère systématique des dispositifs, les politiques sont moins centralisées ce qui laisse beaucoup de places aux mécanismes locaux. Ceci étant, il reste beaucoup à faire en France pour que chaque établissement scolaire puisse bénéficier d'un vrai parcours éducatif de santé.

Vous avez produit d'autres ouvrages : comment la COVID pousse t'elle éducation vers le futur et comment modéliser l'impact de la réouverture des écoles sur l'épidémie. Pouvez-vous nous en parler ?

La crise a généré une transition qui permet d'ores et déjà de s'ouvrir à d'autres pratiques pédagogiques, non pas

dans une logique de remplacement mais plutôt de mise en synergie avec les enseignements plus classiques. La classe inversée, par exemple, dont la pertinence est bien établie, s'est largement développée dans le contexte de fréquentation par demi-groupe, de même que des dispositifs de soutien aux élèves en difficulté. Il en est de même de la reconnaissance de l'importance de l'implication des parents dans l'éducation comme du rôle majeur des collectivités. Il y a aujourd'hui une vraie opportunité d'enrichissement et de développement des pratiques. Ce qui est nouveau, mais très important, c'est aussi que la question des inégalités a été présente et mise en avant comme problématique principale tout au long de la crise.

On constate également une augmentation du temps passé devant des écrans chez les jeunes.

La pratique des écrans n'est pas une pratique univoque, qui serait soit bonne soit mauvaise. Les études montrent que dans certaines conditions elle favorise la lecture, dans d'autres c'est le contraire. C'est une question d'usages. Ce qui est certain c'est que la situation, qui a amené les enfants à passer beaucoup plus de temps sur les écrans, a aussi conduit à une prise de conscience collective des enjeux liés à l'accompagnement de cette pratique par l'éducation à l'école, en famille et au sein des associations d'éducation populaire.

Quels projets aimeriez-vous développer pour continuer le travail déjà engagé par la chaire ?

Le rôle de la chaire est de contribuer, modestement, à l'émergence de sociétés plus inclusives et plus équitables par la recherche, le partage de connaissances et la formation. Pour cela, nous nous attachons à faire vivre une communauté mondiale d'acteurs engagés dans la santé et l'éducation des enfants. Nos projets sont très concrets : programmes de recherche, outils d'aide à la décision, ressources pour l'intervention, formations diplômantes en ligne et hybrides, webinaires, MOOC... Notre ambition est de voir se développer d'autres chaires EducationS & Santé dans les pays du sud comme du nord. Nous travaillons actuellement à la création de chaires en Chine, au Sénégal, au Portugal...

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Aujourd'hui, la priorité est de travailler à la mobilisation collective autour des enjeux de santé, d'améliorer la qualité de l'environnement et des services rendus aux populations. »



Le care ou comment intégrer des soins cloisonnés

- ÉLIANE ROTHIER BAUTZER -

La santé s'est d'abord exprimée par des soins, une approche médicale. Une évolution majeure de la démarche a conduit à penser plus globalement le besoin du patient et à y associer de l'accompagnement, de la sollicitude : ce que l'on traduit par le *Care*. Mais le système en place n'a pas évolué aussi vite d'où les tensions actuelles, ici décrites et analysées.



« Sous le vocable *care*, nous identifions un besoin de sollicitude, intégrée à celle des réponses mises en œuvre avec la participation de la personne. »



Éliane Rothier Bautzer

Sociologue, auteur de « Care et professions de santé »¹

La question des soins aujourd'hui s'inscrit dans un système d'attente normatif où la notion d'autonomie apparaît centrale tant pour les patients(es) que les soignants(es). Ce système d'attente met socialement en relief l'expression de leur subjectivité et de la confiance qu'ils s'accordent les uns aux autres. Ensemble, ils sont soumis à l'injonction paradoxale « soyez autonomes ! ». Les soignants(es) cherchent à conduire les personnes à devenir l'agent principal du processus pour lequel elles sont, justement, prises en charge (on utilise d'ailleurs aujourd'hui le terme « prises en soin »).

Cela se traduit par l'injonction à coproduire les soins dans la durée à travers un ensemble d'arrangements souvent informels, des bricolages, des ajustements locaux, réalisés au sein de différents espaces professionnels ou associatifs. La notion de parcours de soin illustre le déplacement de dispositifs portés par des professionnels dans des institutions distinctes (sanitaire, social, médico-social), vers des formes de soins distribuées entre ces institutions et portées par des groupes d'acteurs hétérogènes (professionnels(les), patients(es), familles, associations, etc.).

Dans ce contexte, les groupes professionnels des secteurs social, sanitaire, médico-social, sont amenés à coopérer pour produire, non pas des soins comme ils le réalisaient au cours du XX^e siècle, centrés plutôt sur le « faire pour » les patients, mais plutôt un travail collectif de *care* qui inclut le patient « faisant avec ».

Définir le *Care* avec Joan Tronto (2009), revient à intégrer quatre phases qu'on ne peut traduire

en français par un mot unique. Ces phases allient **sollicitude et soin**. Les situations relèveraient du *care* dans la mesure où elles intégreraient l'ensemble des dimensions qui lui sont relatives, à savoir : sollicitudes – identifier, assumer l'existence d'un besoin (*caring about*) et repérer des réponses possibles (*taking care of*) ; soins – réalisation, mise en œuvre des soins (*care giving*), et vérification que l'on a bien répondu au besoin auprès de la personne à laquelle on s'adresse (*care receiving*). Dans le cas où sollicitudes et soins ne seraient pas intégrés, la traduction française du mot *care* relèverait de mots différents soit le terme sollicitude, soit le terme soin.

Sous le vocable *care*, nous identifions donc, selon cette approche, un besoin de sollicitude, sa qualification, intégrée à celle des réponses mises en œuvre pour y répondre avec la participation de la personne à laquelle ces soins sont adressés.

La perspective du Care

La perspective du *care* inscrit les soins dans un processus de négociations qui place en tension différents points de vue des groupes professionnels, mais aussi ceux des patients/usagers eux-mêmes. Elle est l'expression d'un mouvement des soins et d'accompagnements hiérarchisés et cloisonnés tels que dispensés depuis la seconde moitié du XX^e siècle, vers l'intégration de formes de sollicitudes et soins hétérogènes, en gestation depuis la fin du XX^e siècle avec la montée en puissance de l'autonomie comme norme sociale.

1. Revue *Recherche et formation*, numéro 76, Éditions ENS LSH, Lyon

« La perspective du *care* est l'expression d'un mouvement des soins et d'accompagnements hiérarchisés et cloisonnés, vers l'intégration de formes de sollicitudes et soins hétérogènes. »

« Aucun des groupes concernés ne peut porter seul l'administration de l'intégration du *care*, de la sollicitude à la réponse à apporter. »

Nous présentons ici deux formes de dynamiques qui viennent freiner l'intégration du *care*.

Pas d'intégration verticale du *care* au sein du secteur sanitaire

La réalisation des soins, telle que construite dans la seconde moitié du XX^e siècle, qui perdure encore aujourd'hui en France, s'exerce dans un cadre où le processus de prescription – des soins sont prescrits du médecin à l'infirmière – ou de délégation – l'infirmière délègue des soins à l'aide-soignante – prédominent. Dans ce cadre, le soin comme « *care receiving* » – la façon dont le patient évalue la réponse apportée à son besoin – n'est pas intégré. Les soins sont prescrits et délégués, réalisés par les soignants pour les patients. Il n'y a pas d'intégration verticale du *care* au sein du secteur sanitaire.

Dans le contexte décrit ci-dessus, ce mode de fonctionnement s'avère contreproductif. Dans la ligne de ce qu'a bien montré Joan Tronto, le travail de soin réduit au « *care giving* », non intégré aux processus identifiant les besoins et les réponses possibles, cloisonne les vulnérabilités, et accroît potentiellement les risques de dégradation des situations de ceux vers lesquels la sollicitude est censée être portée. Par effet boomerang et faiblesse des protections, reconnaissances et perspectives, ce processus entretient à la fois la vulnérabilité des personnels(les) et celle de ceux qu'ils accompagnent.

Ce contexte où le « faire pour » domine et invisibilise une partie des besoins pour lesquels les soins sont apportés (relationnels, confort, mieux-être, centrés sur la personne), et enferme les professionnels(les) impliqués(ées) dans les parcours avec les personnes et leurs familles dans une lecture restrictive de ce qu'ils tentent de coproduire ensemble. Leur autonomie et leur pouvoir d'agir s'en trouvent réduits. **Pour se protéger eux-mêmes, ceux(celles) qui le peuvent évitent désormais de travailler à exercer ces soins. Les difficultés de recrutement de personnels soignants ou accompagnants témoignent de ce processus.** Les timides avancées en matière de formation permettent à ceux (celles) qui le peuvent, d'envisager d'autres fonctions en poursuivant une formation. D'autres professionnels(les) exercent les métiers de l'aide et du soin, avec des perspectives d'évolution de carrière, voire de formation, encore plus réduites. L'exemple de l'aide et des soins au domicile en est une bonne illustration. Aidants(es) et aidés(ées) sont enfermés dans des situations de vulnérabilités croisées qui peuvent produire le pire (maltraitance) comme le meilleur (soins croisés). Les activités qu'ils(elles) réalisent ne sont souvent pas reliées à celles des autres intervenants (médecins, professions de la rééducation, soignants(es)). Aides, accompagnements, et soins ne sont pas intégrés dans la dynamique du « faire pour » entretenue par les soins prescrits ou délégués.

Pas d'intégration horizontale du *care* entre secteurs sanitaire, social et médico-social

Il s'agit ici de la manière dont les besoins de sollicitude et

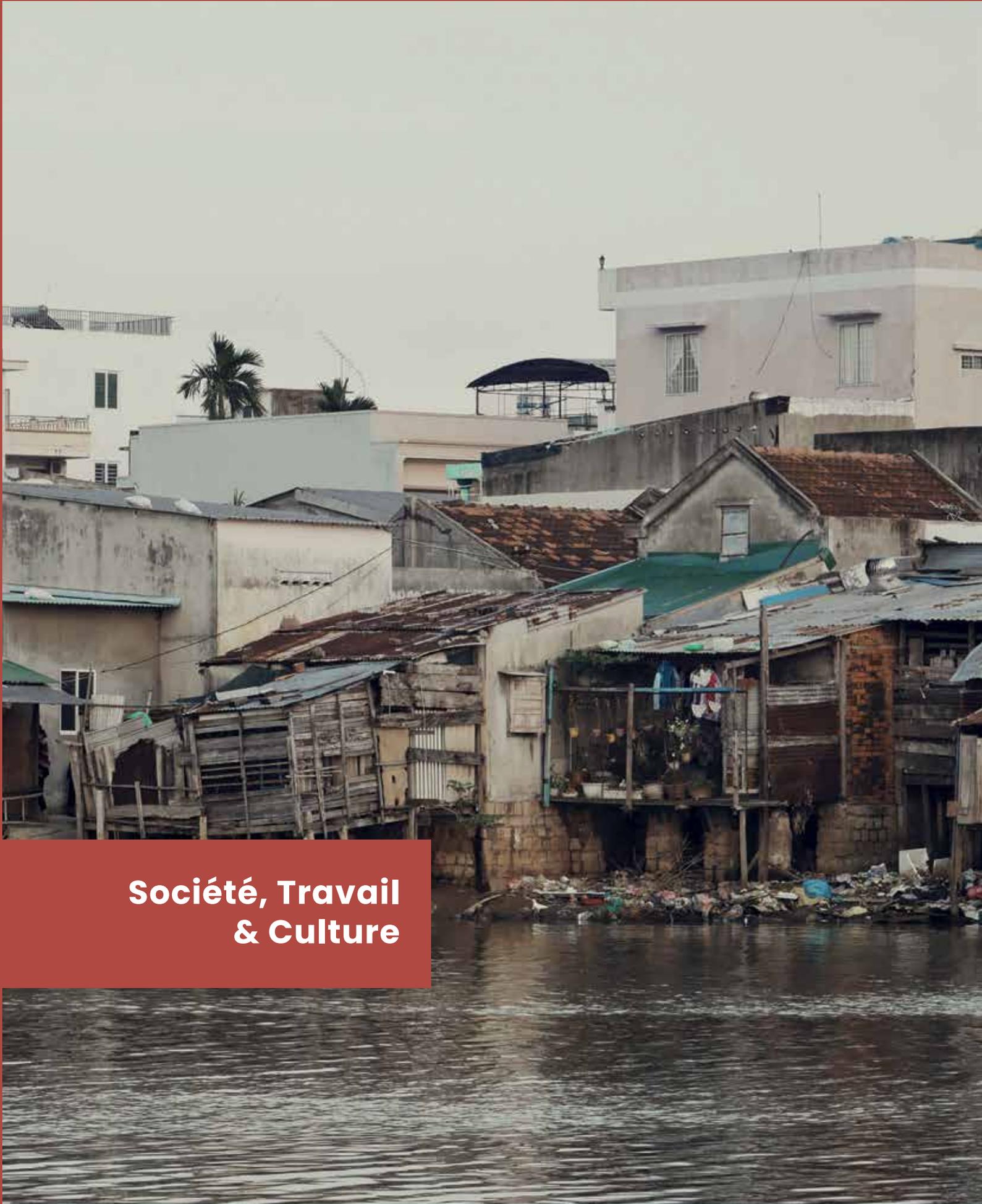
réponses possibles sont identifiés (*caring about* et *taking care of*). Le travail soignant s'est construit au cours du XX^e siècle autour d'une centration sur la valorisation de la guérison des patients (travail curatif, *Cure*). L'organisation des soins, les modèles de formations, les relations entre institutions soignantes, se sont structurées autour du corps médical, des soignants(es), de l'hôpital. Les formations, les carrières, restent plutôt orientées ou segmentées autour du travail curatif valorisé. L'accompagnement des personnes vivant avec des maladies chroniques, toujours plus nombreuses de par l'efficacité relative du travail curatif, s'en trouve rendu difficile. La participation des patients est requise, recherchée. Elle peut être revendiquée. Mais les conditions de mise en œuvre restent délicates. En effet, les systèmes de protection des soignants(es) sont mis à mal avec les soins qui durent et l'affrontement de la complexité de situations qui entremêlent dimensions sanitaires et sociales et s'adosent à une pluralité de manières d'identifier et de répondre aux besoins. À la visée curative où la guérison signe la fin des soins, s'ajoutent les visées soignantes et les fonctions d'accompagnement social ou médicosociales. Il s'agit davantage pour les acteurs de bricoler ensemble des systèmes de protection avec le patient que de trouver une réponse à un besoin clinique identifié du seul point de vue des professionnels.

La conséquence pratique de ces formes de soins hétérogènes distribués, réside dans le fait qu'aucun des groupes concernés ne peut porter seul l'administration de l'intégration du *care*, de la sollicitude à la réponse à apporter. De nouvelles collaborations entre acteurs des secteurs sanitaire, social et médico-social s'imposent. **Elles sont orientées vers la participation de l'ensemble des protagonistes aux négociations et prises de décisions.** Les asymétries sont donc revisitées dans les relations aux patients et les relations entre professions, qui fonctionnaient en îlots, souvent cloisonnés. Ici encore, ces transformations en cours être source de résistance pour les uns, de souffrance, désaffection pour les autres.

À l'heure actuelle, en France, les organisations et les modèles de formations demeurent profondément inscrits dans le cadre préexistant où le *care* reste peu intégré, verticalement et horizontalement. L'ensemble des protagonistes est mis à mal. Une pluralité de processus de soins et d'accompagnement coexistent, se superposent dans la durée, de manière hétérogène et peu articulée. Le patient, sa famille, cherchent, et relient, autant que faire se peut, dans des conditions et situations très inégales, les aides et soins dont ils ont besoin.

Du soin prescrit ou délégué au *care* intégré, émerge encore difficilement une organisation de soins pluriels, partagés, dans laquelle l'hôpital n'est plus au centre. Professionnels(les) et patients(es) seraient ici davantage partenaires, les uns(es) et les autres reliés(ées) mais pas enfermés(ées) dans ce lien, engagés(ées) sans être pour autant dédiés(ées). Autonomes de par leurs interdépendances.

□ Éliane Rothier Bautzer



**Société, Travail
& Culture**

La société civile se mobilise !



Comment la société civile se mobilise-t-elle pour faire face à la crise? De très nombreuses initiatives de très grande variété, originalité et qualité, sont nées sur les territoires, au cours de la crise et pour y répondre.

Le présent Numéro d'*Alters Média* en présente quelques-unes, nées sur le territoire de la Métropole de Lyon. Cela représente un complément important à l'enquête menée par la revue à propos des territoires dans la crise: la leçon majeure se trouve dans cette dynamique venant de la jeunesse, autour de l'innovation, de tous types.

Léna Geitner, co-fondatrice et Directrice de la pépinière d'innovations sociales, Ronalpia à Lyon, présente cette initiative originale: Ronalpia accompagne des entreprises en croissance, qui apportent des solutions innovantes à des problèmes d'ordre social, ou écologique ou les deux. Et elle remplit ainsi un important service au territoire.

La société Ancielia à Lyon anime et aide un large réseau de porteurs de projets en faveur d'une société écologique et solidaire. De nouveaux métiers se structurent autour de tels services à vocation écologique et sociale. Présentation par Martin Durigneux, son président.

Time for the Planet est l'une des plus originales et étonnantes propositions de cette enquête: il s'agit d'un nouveau modèle de financement et de soutien managérial apporté à des entreprises « innovantes pour la planète ». L'objet du soutien est principalement de booster dans de grande proportion les résultats, non pas uniquement des entreprises aidées, mais des résultats pour la planète. Nicolas Sabatier, l'un des initiateurs du projet le présente.

La difficulté des entreprises à trouver, localement, des compétences adaptées à leurs besoins semble assez large: cela pose entre autres les questions de la formation professionnelle, de la relation de l'École avec le monde de l'entreprise, de l'orientation professionnelle. Le développement des Campus des Métiers et des Qualifications pourrait être un élément de réponse à ces besoins. L'AFDET, Association française pour le développement de l'enseignement technologique, œuvre au développement de tels projets. Nous avons interrogé Philippe Dole, Président de l'AFDET, Inspecteur Général des Affaires sociales. Le Groupe URD – Urgence, Reconstruction et Développement – évalue les actions de gestion des risques et de Reconstruction menées en France et dans le monde, suite aux catastrophes de toutes natures. Son intervention sur la catastrophe de la Roya est ici présentée par François Grunewald, Directeur Veille et Prospective.

Les trois piliers de l'ESS à l'œuvre

Ronalpia, incubateur social du territoire régional

- LÉNA GEITNER -

La magnifique idée d'incubateur d'innovation sociale, née il y a huit ans à Lyon, fournit un superbe exemple de ce qui est possible en termes de transformation sociale, de création d'emploi, de développement économique autour des trois piliers de l'ESS : l'utilité sociale, la gouvernance participative et la lucrativité limitée. Son développement est aussi très lié à la connaissance intime du territoire d'implantation.

« Nous voyons que de multiples innovations sociales arrivaient du terrain, et que celles-ci n'avaient pas les mêmes droits, les mêmes chances de réussite que les start-ups "classiques". »



Léna Geitner
Cofondatrice et Directrice de
Ronalpia

Vous décrivez Ronalpia comme un incubateur d'entrepreneurs sociaux. Pouvez-vous détailler cette approche originale ?

Ronalpia est une association que nous avons créée avec Énora Guérinel il y a maintenant huit ans. Nous étions toutes deux étudiantes à l'école 3A, une école de commerce et de développement, donc visant plutôt à former des cadres pour les associations ou pour le secteur humanitaire. Nous étions également toutes deux très engagées et militantes, et nous nous sommes rendu compte que nous étions entourées par une quantité de gens qui avaient de nombreuses idées pour répondre à des problématiques de société, que ce soit autour de la question de la mobilité des personnes en fauteuil roulant, de celle des sans-abris, de celle de l'insertion par le travail, etc. Nous voyions que de multiples innovations sociales arrivaient du terrain, et que celles-ci n'avaient pas les mêmes droits, les mêmes chances de réussite que les start-ups « classiques », car il y avait à l'époque encore très peu de financement qui leur était dédié et très peu de structures d'accompagnement.

Nous avons donc décidé de créer Ronalpia, pour accompagner uniquement des acteurs sociaux, que nous appelons « intrépides », car leur choix de créer des entreprises pour tâcher de répondre à des problèmes de société est réellement intrépide !

La particularité de ces acteurs sociaux, c'est déjà de mettre la question de l'utilité sociale au cœur de leur modèle. La finalité de la création de leur structure n'est

pas la maximisation des profits, mais bien la résolution d'une problématique de société.

Leur deuxième critère, c'est celui de la gouvernance participative : ils associent leurs parties prenantes, leurs clients, leurs salariés, dans la prise de décision en interne.

Le troisième point concerne l'idée d'une **lucrativité limitée**, c'est-à-dire que la majorité des bénéfices sont réinjectés au service du projet, et non pas distribués aux actionnaires ou ajoutés au capital.

Dans les faits, Ronalpia a accompagné 350 « intrépides » depuis sa création, et 60 % d'entre eux ont un statut associatif. Pour nous, la question du statut est très importante : ce n'est pas parce qu'on est une association, que l'on n'est pas une entreprise, qu'on ne peut pas avoir d'activité économique, qu'on ne peut pas créer des emplois, tout en répondant à des problématiques de société.

Ces acteurs opèrent donc sur différentes thématiques, qui vont de la gestion des déchets aux questions de grande précarité, en passant par les problématiques d'égalité entre hommes et femmes. Ce qui les rassemble, c'est réellement de vouloir apporter des solutions à des problèmes de société importants aujourd'hui.

Combien de temps dure l'accompagnement ? Comment se déroule-t-il ?

L'accompagnement dure à peu près 9 mois. Il est complètement gratuit pour toutes les entreprises sociales, qui sont dans une prise de risque forte en se

L'ESS en Région lyonnaise

350 entreprises sociales accompagnées
71 accompagnateurs et coachs mobilisés
82 % des entreprises toujours en activité après 3 ans
Plus de 1 000 emplois créés, un peu plus de 3 par structure.
11,5 millions d'euros de chiffre d'affaires.
Plus de 50 % sont dirigées par des femmes.

« La particularité de ces acteurs sociaux, c'est déjà de mettre la question de l'utilité sociale au cœur de leur modèle. La finalité de leur structure n'est pas la maximisation des profits, mais bien la résolution d'une problématique de société. »

« Nous sommes face à la nécessité de créer un statut juridique hybride qui serait plus fort et plus pratique. »

lançant dans la création d'une entreprise sociale et solidaire et qui n'ont pas forcément les moyens au démarrage de financer cet accompagnement. Celui-ci s'opère via différents outils.

Premièrement, nous mettons en place un **accompagnement individuel stratégique**. Aujourd'hui, nous avons un réseau de 90 accompagnateurs que l'on rémunère à peu près deux heures tous les 15 jours, pour aider les porteurs de projet dans la création de leur structure, dans l'adaptation de leur proposition de valeur, pour bien comprendre leurs clients ou leurs bénéficiaires, etc. Ces accompagnateurs sont souvent des entrepreneurs sociaux, encore en activité ou non, qui sont en tout cas passés par la phase « terrain ».

Nous organisons également dix-huit journées de **formation collective**, autour des fondamentaux de la création d'entreprise dans l'économie sociale et solidaire, à savoir les questions des mesures d'impact, des financements, des modèles économiques, etc. Il y a en outre beaucoup de **partage entre pairs** : nous fonctionnons sous forme de promotions qui comprennent en général entre six et huit entreprises sociales, dans l'idée qu'elles puissent partager entre elles constamment autour de leurs expériences, de leurs réussites, de leurs difficultés. Nous croyons plus à cette notion de partage entre pairs qu'à l'idée de partage d'expertise !

Ensuite, nous travaillons également à la **mise en relation avec le territoire**. C'est une difficulté, lorsque l'on se lance, avec peu de capital social, d'entrer en relation avec les acteurs publics, avec les grandes associations, avec les réseaux bancaires. Nous nous considérons comme un tiers de confiance vis-à-vis de ces acteurs.

Nous proposons aussi de l'**hébergement**, bien que ça ne soit pas notre cœur de métier, notamment avec la mise à disposition d'espaces de coworking un peu partout en Rhône-Alpes, pour accueillir ces entrepreneurs.

Le dernier outil d'accompagnement que nous utilisons est l'**intégration au sein de la communauté des anciens**. Chaque personne accompagnée par Ronalpia s'engage à rendre quinze heures par an à la communauté et donc aux nouveaux. Il s'agit d'un temps de partage d'outils, d'expériences, par exemple lors d'événements ouverts à tous les anciens qui le souhaitent.

Ces entrepreneurs sociaux commencent-ils finalement à se reconnaître en tant que tels dans la société ?

Nous l'espérons ! Il y a 8 ans, on parlait encore très peu d'entrepreneuriat social, c'était encore quelque chose de marginal. Aujourd'hui c'est un choix revendiqué notamment par les étudiants à la sortie de leur diplôme : ils souhaitent s'engager dans des entreprises qui ont du sens, ils veulent avoir un impact concret dans la société. C'est une notion qui émerge de plus en plus, notamment du fait de la loi Hamon de 2014 sur l'ESS qui a permis, tout récemment, de sanctuariser le périmètre de l'éco sociale et solidaire.

Considérez-vous que cette loi a eu un impact positif ? Qu'elle est bien faite ?

Oui, déjà parce qu'elle permet l'obtention d'un agrément ESUS, permettant à des entreprises commerciales de faire valoir dans leur statut, en étant labellisées, **ces trois piliers que sont l'utilité sociale, la gouvernance participative et la lucrativité limitée**.

Il y a encore de nombreuses choses à faire pour aider le secteur à se développer, notamment sur la question, encore une fois, des statuts juridiques. Beaucoup de structures se retrouvent aujourd'hui avec un statut associatif et un statut commercial, car chacun permet différents outils. Nous sommes face à la nécessité de créer un statut juridique hybride qui serait plus fort et plus pratique.

Il manque également la possibilité de marchés publics réservés aux entreprises de l'ESS, et il y a sur cette idée encore beaucoup de travail ! Peut-être qu'une loi nationale qui obligerait toutes les collectivités et, pourquoi pas, également les entreprises, à réserver vingt-cinq pourcent de leur marché ou de leurs achats, pourrait être intéressante. C'est d'ailleurs le pari des Jeux olympiques 2024, qui réservent ces vingt-cinq pourcent aux entreprises de l'ESS.

Comment reconnaître cette démarche ? Y-a-t-il un statut spécifique ?

Il y a les statuts associatifs, des coopératives, des mutuelles et des fondations, ainsi que ce fameux agrément ESUS, qui concerne les structures commerciales qui font partie de l'ESS. On remarque encore un manque de clarté pour le grand public, mais en même temps, on en parle de plus en plus dans les médias. Ce secteur monte en puissance, notamment au sein des collectivités territoriales : les structures de l'ESS sont de véritables partenaires des collectivités territoriales, car elles ne peuvent pas faire sans ces dernières, en



« L'aboutissement absolu : une innovation sociale de terrain qui devient un service public pérenne. »

œuvrant au travers notamment des marchés publics. De plus, les collectivités ont besoin des innovations portées par les acteurs de terrain, pour pouvoir traiter encore mieux les problématiques de leurs populations.

On dit qu'une entreprise de l'ESS a réussi quand elle ferme boutique : soit parce que le besoin auquel elle s'attaque n'existe plus, soit parce que l'innovation a été reprise par un service public, que soit une collectivité territoriale ou l'État. Par exemple, nous avons accompagné une très belle entreprise, Chantier Passerelle, qui voulait créer une agence du travail d'intérêt général comme alternative à la prison. Emmanuel Macron a inscrit cette perspective dans son programme. Aujourd'hui, cette agence existe et l'entrepreneur à l'origine de ce projet a été recruté au sein du ministère de la justice pour développer cette agence. Cela représente pour nous l'aboutissement absolu en termes d'impact : une innovation sociale de terrain qui devient un service public pérenne, avec les moyens et les outils nécessaires à son fonctionnement.

Pouvez-vous nous donner d'autres exemples clefs pour comprendre votre activité ?

Ils sont nombreux ! On peut prendre l'exemple, à Grenoble, de l'entreprise Mon Senior, qui accompagne le maintien à domicile des personnes âgées, avec la création d'un statut similaire à celui de famille accueillante, comme alternative à la maison de retraite ou à l'EHPAD. Cette entreprise se déploie maintenant sur plusieurs territoires, et c'est pour nous une belle solution pour désengorger les hôpitaux et les EHPAD.

Autre exemple avec Benur, une entreprise qui est plutôt dans la démarche de développer un produit : un char à assistance électrique pour les personnes en fauteuil roulant. Cette entreprise part d'une réflexion sur la difficulté à se déplacer en ville pour cette population, et propose un vélo sur lequel monter avec son fauteuil roulant, permettant de se déplacer en toute autonomie. Le premier partenaire de Benur est ViaRhôna, voie cyclable qui va de la Suisse à Marseille, et qui est aujourd'hui complètement équipée avec ces dispositifs qui donnent aux personnes en fauteuil roulant la possibilité de faire des balades à vélo !

Peut-on avoir une idée de l'évolution des différentes entreprises que vous avez accompagnées ?

La dernière étude que nous avons produite l'année dernière montrait que sur 250 entreprises, nous obtenons un taux de pérennité qui nous montre que 82 % d'entre elles sont encore en activité trois ans après leur lancement. Elles ont créé à elles toutes plus de mille emplois, un peu plus de trois emplois par structure. Par ailleurs, plus de 50 % d'entre elles sont dirigées par des femmes ; c'est d'ailleurs une particularité de l'économie sociale et solidaire.

J'analyse cela au travers de l'idée que les femmes ont plutôt tendance, de manière générale, à aller vers les métiers du soin. Prendre soin de la société, c'est pour moi une idée féminine.

Cela donne une idée plus claire de l'impact de ces structures. Peut-on mesurer également leur performance environnementale, leur impact écologique ?

Ce sont des données plus difficiles à cumuler, notamment parce que toutes ces entreprises sont sur des secteurs d'activité bien particuliers. Mais nous pouvons déjà nous rendre compte que 20 % d'entre elles travaillent sur les questions environnementales, notamment autour du réchauffement climatique. On s'engage, cette année, pour la première fois sur une grande mesure d'impact de notre activité pour trouver les bons indicateurs nous permettant de mesurer les impacts de ces entreprises sociales.

C'est une étude importante car elle vous permet de valoriser votre importance sociale.

Oui, car on dépend énormément de financements publics, donc il est important pour nous de montrer concrètement le rôle et l'impact de cet investissement provenant de l'impôt des français. En 2019, ces deux cent cinquante entreprises ont cumulé 11,5 millions d'euros de chiffre d'affaires : c'est une création de valeur qui n'est pas négligeable.

Parfois on peut se dire que certaines des entreprises sous ce statut-là sont plus performantes, même au niveau économique, que des entreprises au fonctionnement traditionnel. Avez-vous des exemples de ces situations ?

Oui, on peut citer notamment l'exemple des modèles coopératifs. On s'est rendu compte que ce modèle a bien résisté à la crise en raison de ce partage de la responsabilité et de la valeur entre différents acteurs.

Autrement, on peut voir que les entreprises dites « classiques », travaillant sur la responsabilité sociale, ce qu'on appelle la RSE, résistent apparemment mieux à la crise en offrant de meilleurs rendements.

Il y a également la question de Danone, avec l'entreprise à mission et le départ de Faber...

Il est évident pour moi que le fait d'avoir conscience de sa responsabilité territoriale et de ses impacts sur l'environnement et sur le monde qui nous entoure est un gage de pérennité. C'est également un gage de recrutement de talents. Les jeunes diplômés sont aujourd'hui très attentifs sur l'impact de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. On le voit dans les dernières études RH, cela fait partie des premiers critères de leur

« Avoir conscience de sa responsabilité territoriale et de ses impacts sur l'environnement et sur le monde qui nous entoure est un gage de pérennité. »

« Notre métier consistait en la bonne connaissance d'un territoire pour pouvoir le mailler, plutôt que de s'étendre un peu partout. »

« Des marchés publics, qui sont aujourd'hui conçus pour des projets énormes, pour de grandes entreprises. Un acteur de l'ESS aura donc du mal à y répondre seul. »

choix, avant même la question du salaire.

Au-delà, il s'agit également d'une question au niveau des consommateurs qui sont de plus en plus attentifs, et essaient quand ils le peuvent de choisir leurs manières de consommer. C'est le sens de l'histoire, c'est une évidence !

On constate dans la société une tendance à introduire du service sous la forme d'accompagnement, domaine où les structures de l'ESS sont excellentes. Comment relier ces entreprises avec le marché ?

La particularité de ces entreprises, c'est que s'il n'y a pas de besoin, s'il n'y a pas de bénéficiaire final à qui la solution qu'elle propose est réellement adaptée, elles ne peuvent pas fonctionner. Leur mission n'est pas de créer un besoin pour pouvoir y répondre ensuite, ce qui est plutôt la tendance des entreprises conventionnelles aujourd'hui. On peut donc dire que le premier lien avec le marché, c'est un besoin identifié et prégnant.

Sur la question du **modèle économique**, la difficulté première est que, souvent, leur bénéficiaire n'a pas les moyens de s'offrir les services proposés par l'entreprise, donc elles doivent trouver des **tiers payeurs**, comme les collectivités, des clients autres que le bénéficiaire. L'autre solution peut être un accès direct au marché dans un esprit un peu « Robin des Bois » avec **des prix qui s'adaptent aux revenus des consommateurs**. Un bon exemple de ce système est le modèle des épiceries sociales et solidaires : on présente sa fiche d'impôt, et si on est bénéficiaire des minimas sociaux, on paye à prix coûtant les produits. Les modèles économiques arrivent à s'équilibrer par ce biais-là, qui est assez présent dans l'ESS.

Il existe par ailleurs des **réseaux de financement**, avec notamment de plus en plus de partenaires bancaires ainsi que des fonds d'investissement dédiés. Il existe de plus en plus de **financements d'amorçage** pour permettre à ces entreprises de voir le jour et de se développer.

Quelles sont vos relations avec le territoire ?

Au cœur de notre ADN, il y a cette question du territoire, dès l'origine. Nous avons aujourd'hui neuf antennes sur la région Rhône-Alpes, et nous avons été contactés par d'autres territoires comme la Bretagne,

Mayotte, ou la Bourgogne, pour développer Ronalpia à un niveau national. Mais nous nous sommes toujours dit que notre métier consistait en la bonne connaissance d'un territoire pour pouvoir le mailler, au fait de rentrer en profondeur dans ce territoire plutôt que de s'étendre un peu partout.

Notre conviction, c'est que ces entrepreneurs sociaux sont partout et ont besoin d'être accompagnés là où ils sont. Nous avons pris conscience que c'était notre responsabilité de bouger pour aller à la rencontre de ces acteurs sur leur territoire.

Au niveau de notre rapport avec les collectivités territoriales : soit ce sont elles qui nous appellent, comme cela a été le cas de Saint-Étienne, soit ce sont des groupements d'entrepreneurs qui nous contactent. À chaque fois la collectivité est partie prenante de Ronalpia sur chaque territoire, notamment en participant au comité de sélection. **C'est la collectivité qui reste garante de l'intérêt général d'un territoire. Sa présence au comité de sélection permet de légitimer à la fois le besoin identifié par l'entreprise, mais également la création de cette nouvelle structure en facilitant le lien.**

Le fait que vous puissiez donner à cet ensemble d'acteurs la conscience de leur force et de leur identité permet de créer un mouvement collectif. Est-ce l'un de vos objectifs ?

Plutôt qu'un mouvement, il s'agit de créer une conscience collective et surtout une culture de la coopération. Cela soulève de nouveau la question des marchés publics, qui sont aujourd'hui conçus pour des projets énormes, pour de grandes entreprises. Un acteur de l'ESS aura donc du mal à y répondre seul. Par contre, s'il se joint à dix autres acteurs de l'ESS et qu'ils apprennent ensemble à faire une réponse commune, ils ont une plus grande chance d'obtenir le marché. Donc, cette coopération ne peut pas se faire sans conscience d'un commun partagé, un commun qui part d'une identité partagée : il s'agit de se dire qu'on agit tous pour la même cause, qu'on met tous ces moyens au même endroit.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



Du nouveau dans le financement de l'innovation socialement utile

- NICOLAS SABATIER -

Initiative des plus originales et audacieuses dans la lutte contre le changement climatique, Time for the Planet porte de nombreuses idées très neuves: c'est une entreprise créatrice d'entreprises, visant la réduction des gaz à effet de serre. Une société-mère apportant financement, capacités à manager, poussant l'usage de l'*open source* comme outil pour généraliser la diffusion de l'innovation. Un modèle à de nombreux point de vue.



Nicolas Sabatier

Cofondateur de
Time for the Planet

Pouvez-vous nous présenter le modèle de Time for the Planet, le potentiel révolutionnaire de cette idée? Nous détailler en quoi l'*open source* est, selon vous, un accélérateur de valeur au service d'un but majeur et urgent?

Précisons déjà que la mission première de Time for the Planet n'est pas de défendre l'*open source*, mais de se centrer sur la question des gaz à effet de serre. **L'*open source* va constituer pour nous un outil pour accélérer la diffusion de l'innovation.** Prenons un exemple concret : si on invente un capteur de CO₂ à installer sur les cheminées des usines, en étant pragmatique, on sait très bien qu'avec une seule entreprise, quelle que soit sa taille et son agilité, on est face à un très gros risque d'échec. Ce qui compte véritablement, c'est qu'il y ait ces capteurs partout, pas que ce soit nous qui les installions. Notre réflexion part donc de cette question : comment réussir à tous les coups? Comment maximiser les chances de réussite au-delà de notre propre entité? **La réponse que peut apporter l'*open source*, c'est l'idée que partager gratuitement ces technologies, c'est donner la possibilité à d'autres de devenir, finalement, notre concurrent.** Cela peut paraître contre-intuitif d'un point de vue économique, mais c'est en fait ça qui va nous permettre d'avoir de nombreux alliés de circonstance. Plus vous avez de vendeurs de capteurs de CO₂ partout dans le monde, plus rapidement vous allez pouvoir installer des capteurs sur l'intégralité des usines.

On nous pose souvent la question de comment lutter contre les lobbies, et c'est la même réponse. Si on leur donne accès aux innovations que nous développons, il y a plus de chance qu'ils changent plus rapidement leur modèle car ils sont en présence d'une solution viable.

Vous souhaitez donc faire perdurer ce modèle de solution accélérée par le partage de l'innovation? Comment vous y prendre pour faire perdurer cette forme d'entreprise?

Pour resituer la nature de Time for the Planet, nous sommes une entreprise créatrice d'entreprises, nous sommes une société-mère. C'est notre modèle: plus on peut créer d'entreprises et développer leur auto-financement, et plus on aura d'entreprises visant l'objectif commun, celui de la réduction des gaz à effet de serre.

Notre particularité, c'est que cette société-mère s'appuie aujourd'hui sur plus de dix-sept mille actionnaires (citoyens, collectivités publiques...) et qu'elle ne distribue pas de dividendes : l'objectif, pour ces actionnaires, n'est pas de s'enrichir, mais de participer à la solution d'un problème.

Time for the Planet

Time for the Planet est une entreprise à mission créée en décembre 2019 active dans le domaine de la lutte contre le changement climatique. L'objectif annoncé de la société à horizon 2030 est la levée d'un milliard d'euros, ainsi que la création de 100 filiales basées sur l'*open source*.

« Notre travail, c'est de chercher à retirer les freins qui pourraient limiter le déploiement d'une innovation. Aussi bien les freins financiers, que ceux qui relèvent de cette forme de culture du secret. »



Personnellement, cela me motive que cette forme d'entreprenariat puisse inspirer d'autres structures à travers le monde, mais Time n'en fait pas sa mission. C'est important de le préciser, il s'agit de deux sujets différents.

En quoi ce modèle d'open source est-il plus adapté que les modèles d'entreprises traditionnelles à la situation d'urgence et aux enjeux vitaux que nous connaissons ?

Je pense, déjà, qu'il y a une incompréhension de l'idée de concurrence. Je suis moi-même restaurateur : alors que l'on pourrait craindre les concurrents lorsque d'autres restaurants ouvrent dans la même rue que sa propre entreprise, je pars plutôt du constat opposé. Plus le quartier dans lequel vous êtes installé est vivant, plus vous augmentez l'attractivité de ce quartier et donc de votre restaurant.

Pour moi, l'idée de concurrence n'a pas lieu d'être : on coopère beaucoup, en réalité, avec ses concurrents. Dans une vision ancienne du capitalisme (qui, de mon point de vue, va évoluer), il y a l'idée qu'on ne peut pas s'en sortir économiquement parlant sans garanties, (par exemple sans brevet). Il s'agit d'une croyance : posséder un brevet va garantir la réussite. Dans les faits, on connaît des ingénieurs qui ont déposé des brevets et qui n'en ont tiré aucun centime, tout simplement parce qu'ils n'ont pas rendu concrète leur idée. À l'inverse, il y a des gens qui ont monté des entreprises, qui ont une activité économique, et qui ont été copiés et imités par d'autres. Ce dernier point ne les a pas empêchés de continuer leur activité. Il existe bien sûr des contre-exemples, mais cela prouve quand même que ce qui compte, ce n'est pas l'idée, c'est l'exécution.

Plutôt que de réussir à créer une entreprise isolée, notre ambition va plutôt d'être d'ouvrir un marché pour elle, et de créer un modèle économique autour de cette innovation. Si je reprends l'exemple de la capture des gaz à effet de serre sur les cheminées d'usine, vous n'avez pas besoin d'être scientifique, écologiste ou entrepreneur pour comprendre que plus il y a d'installateurs de ces capteurs, plus vite les usines vont arrêter d'émettre.

« Appliquer le principe d'une entreprise qui mesure sa réussite à son utilité sociale. »

Notre travail, c'est de chercher à retirer les freins qui pourraient limiter le déploiement d'une innovation. Aussi bien les freins financiers, au travers de la gratuité, que ceux qui relèvent de cette forme de culture du secret. C'est la clef qui va nous permettre d'agir vite, car il y a aujourd'hui urgence. Si l'on veut être responsable et que tout le monde survive, nous ne pouvons plus nous permettre de nous mettre mutuellement des bâtons dans les roues par ces logiques concurrentielles.

Votre statut de société à mission répond-il bien à l'objet de Time for the Planet ?

Nous étions l'une des premières entreprises à adopter ce statut au moment de la publication du décret car il était très cohérent par rapport à l'idée que nous défendons qu'une entreprise peut exister dans le but d'améliorer ou de résoudre des problématiques de société. Nous sommes saisis de cette opportunité qui se présentait à nous.

Néanmoins, nous allons beaucoup plus loin dans nos statuts. Nous avons choisi de ne pas distribuer de dividendes, en tout cas tant que l'écart de température à la surface du globe n'est pas revenu à 0° par rapport à l'ère préindustrielle – nous ne sommes donc pas près d'en distribuer ! Si c'est le cas un jour, c'est qu'on aura bien travaillé, mais personne ne compte réellement là-dessus.

De plus, nous avons décidé de limiter les revenus des dirigeants de Time for the Planet : si un jour nous pouvons nous permettre de financer un temps plein, il ne pourra pas représenter plus de quatre fois le montant du SMIC. Nous estimons qu'il est nécessaire de s'imposer cette « sobriété » pour augmenter les chances de succès du projet.

Les statuts de société à mission n'évoquent pas ces questions-là, et même les statuts ESUS, qui parlent de limitation de salaire, ne vont pas jusque-là : on va plutôt, dans ces cas-là, être sur des écarts dix/un entre les plus hauts et les plus bas salaires. Bien sûr, nous n'imposons pas ces règles à nos porteurs de projet ou à nos filiales : cela relève de nos choix personnels en tant que fondateurs.



« Faire fonctionner une entreprise dont le projet n'était pas d'accumuler de la richesse, mais plutôt de régler un problème. »

Pour conclure, je dirais que ce statut de société à mission est « gentil », mais qu'il n'apporte pas de grosse plus-value, de gros avantage à être utilisé.

Le modèle d'entreprise que vous proposez est relativement nouveau. Quelle est l'origine de ces idées originales? Quelle motivation a été à l'origine de ce projet?

Il y a treize ans, nous avons créé avec Mehdi Coly, l'un des autres cofondateurs de Time for the Planet, un organisme de colonies de vacances éducatives. À l'époque, la question des sans-abris était au cœur du débat public et le marronnier des campagnes présidentielles. Face à cela, nous nous sommes dit qu'il faudrait peut-être **créer une entreprise qui créerait d'autres entreprises qui mesureraient leurs résultats en fonction du nombre de personnes qu'elles auraient réussi à sortir de la rue et de la précarité.**

Nous avons souhaité appliquer ce principe, d'une entreprise qui mesure sa réussite à son utilité sociale, à notre structure, Vitacolo. L'idée était de contribuer à amener la question de la mixité sociale dans les colonies de vacances. Tous les gros organismes de ce secteur-là alertaient sur la disparition de cette mixité en leur sein. Nous cherchions donc une solution à ce problème au travers de notre organisme.

Or, à l'époque, c'était la crise des *subprimes*, ce qui rendait très délicat de monter ce genre de projet. Pour rendre ce dernier possible, nous nous sommes imposés des contraintes : pour favoriser ce principe de mixité, nous avons voulu créer un système de bourses autofinancées nous permettant d'accueillir un large public – allant des populations aisées aux classes populaires, en incluant les enfants en situation de handicap – en prenant en charge l'intégralité du coût de l'animateur référent. **L'idée de ne pas aller chercher d'aide publique ou privée quant au financement nous évitait de dépendre de subventions, ce qui aurait risqué de fragiliser notre structure.** Nous avons donc dû trouver un modèle économique différent.

Nous voulions vérifier, par ce projet, qu'il était possible de faire fonctionner une entreprise dont le projet n'était pas d'accumuler de la richesse, mais plutôt de régler un

problème. Et cela sans diaboliser l'argent, simplement en le remettant à sa place de moyen.

Le projet de Time for the Planet renvoie à cette même idée, à plus grande échelle encore, et c'est extrêmement intéressant, notamment au niveau de l'expérience et du ressenti qu'ont les gens qui œuvrent au sein de ces organisations vis-à-vis du sens qu'ils accordent à leur travail : ils ont la sensation de contribuer à améliorer la société, pas de travailler pour enrichir des gens qui n'en ont pas besoin.

Vous avez choisi de conditionner le financement de projet à l'adoption du modèle de l'open source. Pourquoi? Pouvez-vous préciser les critères de sélection des projets? Comment accélérer leur mise en œuvre?

Il est d'abord nécessaire de préciser que nous ne sommes pas dans une démarche de *crowdfunding*, mais de *crowdequity* : nos financeurs deviennent actionnaires de Time for the Planet. Ce n'est ni un système de don, ni un système de sponsoring.

Les innovateurs qui nous rejoignent sont des personnes qui croient avant tout à notre démarche et qui cherchent à faire avancer les choses. Ils comprennent très bien que nous ne sommes pas dans un système où ils vont récupérer des *royalties* pour donner à d'autres le droit d'utiliser leurs innovations. Ils vont dégager leur salaire plutôt en développant leur entreprise, ou en donnant des conférences, ou en organisant de la formation pour l'innovation. Il est une quantité de modèles économiques possibles pour l'inventeur.

Pour accélérer le lancement d'une entreprise et de, finalement, gagner du temps, nous pouvons fonctionner sur un principe de « dopage », qui consiste à investir massivement dès le lancement de l'entreprise, avant même qu'elle possède un modèle économique stable et pérenne. Cela peut permettre, par exemple, que l'innovateur soit dès le départ entouré d'ingénieurs pour l'aider à développer son projet, ou de conseillers en communication et de commerciaux pour qu'il puisse aller démarcher très vite un plus grand nombre d'usines.

Vous évoquez, sur votre site, l'existence d'un comité scientifique et d'un comité de surveillance. Quel est leur rôle?

Notre conseil scientifique va nous permettre de vérifier la faisabilité technique des innovations que nous leur soumettons : leur rôle est donc de trouver les personnes ayant la compétence de s'assurer de cette fiabilité technique.

C'est un comité qui va évoluer dans le temps. Il va devoir s'internationaliser, c'est une nécessité.

Ensuite, le conseil de surveillance est constitué de personnes, principalement des entrepreneurs, qui sont chargées de représenter les actionnaires pour s'assurer que nous, gestionnaires, gérons bien les moyens financiers mis à notre disposition dans le cadre de la mission portée par Time for the Planet.

▣ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



NEXTSEE

AU COEUR DES GRANDES TRANSITIONS

La plateforme de toutes les transformations



nextsee.org

ARTICLES, DOSSIERS & ANALYSES
THÉMATIQUES, FORMATIONS, PROJETS

La formation et l'emploi

- PHILIPPE DOLE -

Les questions de la formation professionnelle, de la relation de l'École avec le monde de l'entreprise, de l'orientation professionnelle sont cruciales dans un monde, et à un moment, où certaines professions sont en tension et ne trouvent pas les compétences qu'elles recherchent, et où nombre de travailleurs ne trouvent pas d'emplois. Comment lier ces questions avec les politiques de développement industriel territorialisé, les politiques de relance ? L'Inspecteur Général des Affaires sociales, Philippe Dole, Président de l'AFDET, apporte des éclairages.

« Les questions d'emploi se jouent sur la rencontre entre des capacités et des opportunités : comme vous voyez, malgré leur utilité essentielle, je ne parle pas tout de suite de qualifications. »



Philippe Dole
Président de l'AFDET,
ancien Inspecteur Général des
Affaires sociales

Vous êtes actuellement Président de l'AFDET. Pouvez-vous nous présenter cette association plus que centenaire ?

L'AFDET, Association française pour le développement de l'enseignement technologique, a été créée en 1902, elle est reconnue d'utilité publique, avec un agrément de l'Éducation Nationale qui reconnaît son action comme complémentaire à la mission publique d'enseignement. Elle soutient l'enseignement technologique ou professionnel (formation initiale, puis formation continue) des élèves des niveaux Bac-3 à Bac+3 ou équivalents ; elle facilite les relations entre les mondes de l'entreprise et de l'enseignement dans différentes voies. L'AFDET, c'est environ 1 100 membres, moitié personnes physiques (en grande partie des cadres de l'Éducation nationale, mais aussi dirigeants et cadres d'entreprises) et moitié personnes morales (Collèges et lycées, CFA, IUT, entreprises).

Vous êtes Inspecteur général des affaires sociales et ancien directeur général du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels). Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours ?

Comme ancien Inspecteur du Travail, impliqué dans les problématiques de prévention des risques professionnels, puis comme Directeur du travail, j'ai eu à connaître en profondeur le monde de l'entreprise et

ses constantes transformations. Comme Directeur du Travail dans diverses régions et, après 2005, comme Inspecteur Général des Affaires sociales, j'ai eu à m'occuper de reconversions professionnelles en lien avec les problématiques de développement territorial avec des collectivités territoriales), de politique de l'emploi, de Plans sociaux et de reclassement, de relations avec les partenaires sociaux et de médiation dans divers conflits. Je me suis intéressé aux questions de formation professionnelle, (formation continue, apprentissage), et j'ai contribué à son organisation à travers divers chantiers législatifs et Règlementaires (Contrat de Transition Professionnelle, avec Jean-Louis Borloo, Contrat de Sécurisation Professionnelle, qualité de la formation avec Michel Sapin, Compte Personnel de Formation et conseil en évolution professionnelle...). Cette expérience des ressources humaines, de la formation professionnelle, des questions sociales, du monde du travail et de l'entreprise et les réseaux associés peuvent contribuer à soutenir l'AFDET sur ces sujets en grande transformation.

Lorsque l'on interroge les chefs d'entreprises, ce qui frappe c'est qu'ils expriment très souvent leurs difficultés de recrutement, à trouver des compétences adaptées, à trouver des personnes motivées pour des métiers manuels. Que faire à ce sujet ?

Le gouvernement cherche à répondre à ces questions

« L'AFDET n'est pas centrée sur le monde de l'Éducation, elle doit s'ouvrir sur la société, aux entreprises, aux Collectivités Territoriales, voire aux Régions. »

de métiers en tension et difficultés de recrutement. Il cherche à élaborer, en relation étroite avec les Branches, avec leurs représentants paritaires, un plan d'action à ce sujet. Ces acteurs disposent des éléments de connaissance permettant d'identifier les besoins émergents, les nouveaux métiers, les besoins de nouvelles qualifications... et ils ont aussi leur mot à dire sur des outils essentiels, en particulier sur l'ouverture de nouvelles formations, certifications, de nouveaux Diplômes et sur les financements nécessaires.

Les questions d'emploi se jouent sur la rencontre entre des capacités et des opportunités : comme vous voyez, malgré leur utilité essentielle, je ne parle pas tout de suite de qualifications. Les capacités comprennent tout ce que les personnes ont déjà fait et qu'elles sont capables de mobiliser dans de nouveaux registres d'activité. Les opportunités, se présentent de façon constante : les entreprises décident de recruter à tout moment, et sur des postes, fonctions, missions, plus ou moins éloignés des activités que l'on a exercées et des expériences acquises.

Ainsi, dans le cas d'une recherche ouverte (soutenue par les opportunités offertes par le territoire), en rapprochant une personne actrice de son parcours et « qui s'engage à mobiliser ses compétences », et un employeur qui a une demande de travail mais pas forcément une offre d'emploi « toute faite », on observe que celui-ci peut dès lors accueillir cette personne, en adaptant éventuellement l'environnement, le poste de travail... à ses capacités. Cet appariement par l'immersion renvoie à l'expérience au cours de laquelle

chaque partie fait l'apprentissage de l'autre (mises en relation, contrats courts, mises en situations) ouvrant aux potentialités d'emplois du territoire. Et c'est ce qui se passe pour une part importante des recrutements.

Mais cela n'est pas univoque : dans certains domaines, cela se joue aussi, et d'abord sur des questions de qualification (cas des professions réglementées par exemple). Pour d'autres métiers, les qualifications seront acquises au sein de l'entreprise, ou les compétences professionnelles développées « sur le tas » avec les autres compagnons.

L'objet de la formation professionnelle des jeunes est de les aider et les préparer à rentrer dans la vie active en entreprise, à acquérir les capacités relationnelles, comportementales et professionnelles nécessaires. L'AFDET doit trouver les solutions pour remplir ses missions d'orientation et d'accompagnement des jeunes (et adultes en formation continue), avec les ressources humaines bénévoles dont elle dispose, c'est-à-dire des ressources malgré tout limitées. Il nous faut donc rencontrer les acteurs, valoriser nos atouts dans des partenariats, proposer des projets. Et pour cela, nous devons recenser nos compétences internes, mutualiser nos savoir-faire, les caractériser, les former, les valoriser, pour pouvoir offrir de nouveaux services.

Soulignons que malgré la crise, le nombre de contrats de formation professionnelle a explosé (500 000 contrats d'apprentissage, 150 000 contrats de professionnalisation), ce qui témoigne de la vitalité de la relation école-entreprise.

« Le développement local est à 90 % endogène, issu de facteurs interne au territoire, qui dépendent pour une grande part des Collectivités territoriales. »





Dans cette optique, que pensez-vous des outils que représentent les Campus des Métiers et des Qualifications ?

Les Campus sont des outils nouveaux au sein de l'appareil éducatif (leur conceptualisation dans l'Éducation nationale date de 2000), mais pas nouveaux dans le paysage social : certaines Branches industrielles (la métallurgie notamment) avaient déjà mis en place de tels outils (en s'appuyant sur leurs CFA) pour la formation initiale et continue. Au sein de l'Éducation Nationale, les Greta existaient aussi auparavant, répondaient à des besoins locaux.

Les CMQ sont une réponse éducative intelligente dans un espace qui ne l'attendait pas. L'Éducation Nationale s'est adaptée aux besoins des entreprises et la réponse est de qualité, appréciée par les entreprises. Il s'agit d'un travail local, de longue haleine, mené par les établissements et des grappes d'établissements, qui tirent derrière eux un ensemble de pratiques et d'acteurs.

L'AFDET dont l'ADN est l'orientation professionnelle, apporte son concours à ce processus, joue un rôle de passeur, d'accompagnateur et parfois d'initiateur à ce sujet, mais en laissant les acteurs mener l'action. Les Campus sont des modes de travail nouveaux pour rapprocher l'école et l'entreprise, bien en phase avec le moment d'aujourd'hui, dans la façon dont on doit travailler aujourd'hui. Certains Campus ont adhéré à l'AFDET.

L'AFDET n'est pas centrée sur le monde de l'Éducation, elle doit s'ouvrir sur la société, aux entreprises, aux Collectivités Territoriales, voire aux Régions (nous avons des projets dans ce sens). Les Territoires d'Industrie, les Campus et les dispositifs de Transition Collective ouvrent des champs d'action dans lesquels l'AFDET peut s'engager si elle sait démontrer sa capacité à apporter les services voulus.

Les Territoires d'Industrie sont effectivement des nouveautés dans le paysage industriel et territorial français, créé en lien avec les collectivités territoriales. Qu'en pensez-vous ? et comment l'AFDET peut-elle travailler avec eux ?

C'est une démarche intelligente, qui permet de mobiliser les acteurs sur les territoires. Elle crée un environnement favorable à l'implantation et au développement d'entreprises. Cette dynamique a été rendue possible du fait de la présence des Collectivités territoriales dans le dispositif, dans une approche intercommunale.

Le développement local est à 90 % endogène, issu de facteurs interne au territoire, qui dépendent pour une grande part des Collectivités territoriales. Elles ont la **maîtrise du foncier** (qui représente 20 % des coûts des projets), des **équipements** et de la voirie, des **réseaux techniques** dont le numérique, du **cadre de vie** des habitants. Cette dimension d'attractivité (ou parfois de repoussoir) du territoire est essentielle, sans doute, avec la qualité du tissu économique local, le premier élément du choix d'implantation des entreprises et ménages sur un territoire. Les Régions aident aussi au plan financier et ont eu l'intelligence de laisser les Communautés gérer localement les problèmes locaux. Les Territoires d'Industrie permettent de répondre à de nombreux problèmes indispensables au développement de l'industrie (renforcement des activités de service, de la formation, de l'attractivité territoriale...) et jouent ainsi un rôle de catalyseur du développement.

Notons cependant que l'économie française, n'est pas que la résultante de l'industrie et que d'autres secteurs ont besoin de formation et des services en lien avec la formation.

Que pensez-vous des outils dits de Transition Collective et comment l'AFDET y apporte-t-elle son concours ?

Les personnes qui après parfois 30 ans dans une entreprise se trouvent licenciées, alors qu'elles n'ont aucune connaissance du marché du travail, sont depuis longtemps sorties de l'École ont besoin d'être rassurés, accompagnés. Elles recherchent une aide et le dispositif de Transition collective a ce but, pour une transition d'emploi à emploi sans passer par le chômage. Cet outil est récent (janvier 2021) et est en phase de lancement. Nous avons conclu un accord avec CERTIF-PRO (association des partenaires sociaux co-pilote du dispositif avec l'État), nous sommes positionnés auprès des associations AT-PRO dans 6 régions, et les délégations de l'AFDET s'engagent pour apporter (modestement, en fonction de leurs capacités) une telle aide, en lien avec les acteurs territoriaux qui co pilotent le Programme. L'idée est de transférer vers des personnes les savoir-faire de l'AFDET assurés par nos bénévoles, formateurs expérimentés, et en prenant le temps nécessaire, pour les aider dans leur reclassement, sans contraintes de rentabilité. Ces atouts facilitent la mise en confiance. Mis en réseau avec les Campus des Métiers et Qualifications, via des plateaux techniques, cela peut concourir au recrutement de ces personnes en transitions par des entreprises qui en ont besoin.

■ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

CONCEVOIR, CONSTRUIRE ET OPÉRER VOTRE RÉSILIENCE

**NOS TERRITOIRES, NOS INFRASTRUCTURES
ET NOS MODES DE VIE FONT FACE DE PLUS EN PLUS
AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE.**

Les projections climatiques prévoient une augmentation de l'intensité d'évènements extrêmes ayant pour conséquence la hausse du niveau de la mer, des tempêtes

puissantes et des inondations. Elles prédisent également un réchauffement des températures, bouleversant nos paysages et notre patrimoine. Face au dérèglement climatique, il vous faut anticiper, prévenir les impacts sur les villes, les infrastructures et leurs usages.

RÉSILIENCE

Inondations violentes dans la Roya

Apprendre d'un territoire fragile mais solidaire

- FRANÇOIS GRUNEWALD -

L'exceptionnelle violence des inondations de la Roya en 2020 a frappé les esprits, révélant ce que nous aurons de plus en plus à subir du fait du réchauffement climatique. Les autres leçons des événements sont analysées par le groupe URD, spécialisé dans ces analyses post catastrophes: l'augmentation des vulnérabilités causées par les implantations humaines, l'importance des préparations avant catastrophes, réactivités et solidarités dans la réponse...



François Grunewald
Directeur Veille et Prospective,
Groupe URD

Le 4 Octobre 2020, un événement climatique extrême frappe les Alpes Maritimes. Ce territoire montagnard fragile, en crise de développement, au cœur des nouvelles routes de migration, s'est réveillé ravagé : la Tinée, la Vésubie, mais surtout la Roya ont été touchées par une crue d'une hauteur et d'une puissance encore jamais vue. La population et les élus se sont mobilisés pour faire face au désastre. Un processus d'évaluation itérative conduit par le Groupe URD a tenté de tirer les leçons de cette catastrophe et de la réponse qui s'est mise en place pour aider au renforcement de la résilience de ces territoires fragiles du front méditerranéen.

Un événement complexe

Comprendre la menace est une des clés de la bonne préparation aux risques et de la gestion des situations qui résultent de la transformation d'un « risque » en événement catastrophique.

Comprendre l'évènement climatique extrême du 4 octobre a été essentiel. Il s'est agi de la concomitance de deux phénomènes: d'une part, la tempête Alex – phénomène climatique particulier dit « bombe climatique » – qui se caractérise par des baisses de pression extrêmement fortes. Après son arrivée par le Morbihan via la pointe Finistère, la tempête s'est enfoncée dans le Centre-Ouest de la France, contribuant, par un mécanisme d'enroulement, à la remontée d'autres précipitations sans atteindre directement le Sud-Est. D'autre part, un épisode méditerranéen, lié au réchauffement de la température

de l'eau de la Méditerranée, qui a entraîné une remontée d'air chaud et très humide par le Sud. Cette dernière est entrée en contact avec la masse d'air froid des montagnes, enrichie d'humidité arrivée par la tempête Alex. Cet épisode méditerranéen extrême a entraîné des précipitations très fortes qui ont dépassé les 540 mm/m² sur certains bassins versants, alors que sur la côte niçoise, il ne tombait que 50 mm/m². L'eau a très vite ruisselé, et avec les profils en travers en V aigus des vallées de la zone, a très vite atteint une grande puissance et une hauteur considérable dans le fonds des talwegs secondaires, puis des vallées principales. La catastrophe a ainsi eu lieu, ravageant les villages de trois vallées.

Préparation et alerte

La vigilance rouge, annoncée pour le vendredi 2 octobre dans les Alpes-Maritimes, avait annoncé la probabilité élevée de phénomènes climatiques d'intensité exceptionnelle pouvant se révéler dangereux pour la population et pour les biens matériels. Cette alerte, dont tout le monde a reconnu l'importance, a été indispensable pour amener les acteurs municipaux à relever leur niveau de veille. Mais, les mesures et protocoles n'ont pas toujours été à la hauteur, et ceci largement en fonction du niveau de formation et de préparation en place avant l'évènement. Les communes de la vallée de la Roya, comme Breil Sur Roya ou Tende, avaient eu la chance d'être impliqué dans un exercice de préparation au risque d'inondation mis en place par une filiale de Météo France, PREDICT, quinze jours avant le passage d'Alex. Cet exercice, s'est appuyé notamment sur les cartes des zones inondables produites par le Syndicat Mixte pour les Inondations, l'Aménagement et la Gestion de l'Eau maralpin (SMIAGE), créé après les inondations de 2015 (elles-mêmes suite là encore à un évènement méditerranéen violent). Il est testé depuis plusieurs années dans la bordure méditerranéenne. Il permet de mettre en connexion l'ensemble des acteurs d'une réponse à une catastrophe climatique sur la base d'une articulation « mairie-préfecture-département » avec la mobilisation de la Sécurité civile et des autres

« Mais, les mesures et protocoles n'ont pas toujours été à la hauteur, et ceci largement en fonction du niveau de formation et de préparation en place avant l'évènement. »



services de l'État et des collectivités territoriales autour d'un PC de crise, souvent au niveau municipal. **Les témoignages recueillis montrent combien cet exercice a été utile dans la Roya** en comparaison avec les communes de la Vésubie, comme Saint-Martin-Vésubie, dans lesquelles les équipes municipales ont dû faire face à l'évènement extrême avec peu de préparation, compensée au mieux avec une dynamique de solidarité locale importante. De fait, cette préparation a souligné l'importance de l'établissement de listes d'actions à mettre en œuvre avant et pendant un évènement et notamment le pré-positionnement des moyens dans et hors de la zone « à risque » dès que l'alerte est donnée, afin de ne pas se faire prendre par surprise. Elle avait donné aux acteurs clé de la réponse des outils qui se sont avérés très utiles.

Impacts

L'immensité des impacts physiques de l'évènement du 4 octobre 2020 est maintenant mieux connue, grâce à un meilleur accès aux vallées. Cette pénétration a été difficile pendant des semaines. Certains villages sont restés isolés pendant des jours avant d'être rejoints à pied, en 4x4, en tracteur, en quad... **Les survols par hélicoptère et l'analyse des images satellites se sont avérés essentiels** pour mieux comprendre l'amplitude des phénomènes. Grâce à la mobilisation du Centre national d'Étude Spatiale (CNES) et de ses satellites Pléiades, **des cartes ont pu être rapidement produites**. Les images satellitaires ont été très rapidement mises à disposition de la Sécurité civile française : en 1h15 seulement après leur acquisition, contre 4h en moyenne habituellement, une rapidité qui s'explique par le fait que les satellites sont passés au-dessus de la France, et ont donc été en visibilité directe avec l'antenne sol située dans l'enceinte d'Airbus GEO Intelligence, à Toulouse (Haute-Garonne). Pour autant, il n'est pas facile de tirer toute la valeur des informations à partir de ces images brutes. À partir des images des Pléiades, les experts en photo-interprétation d'images satellites du SERTIT ont construit des cartes des dégâts, qui ont permises de repérer les grandes zones d'élargissement des rivières,

d'identifier les habitations et ponts emportés, celles endommagées et tous les endroits où les routes étaient bloquées. **L'habitat** lui-même a été très touché dans certaines zones. Grâce à l'existence encore récente d'un mécanisme mis en place pour la gestion des séismes, tout un travail a pu être relativement rapidement mis en place pour classer les maisons avec des codes couleur indiquant les risques pesant sur cet habitat (noir : à détruire, orange : pouvant être visité avec l'appui des pompiers, vert : habitable.)

Les aménagements des années récentes étaient sans doute plus sensibles aux risques que ceux faits par les anciens. **La densification de la population, les implantations humaines et la multiplication indispensable des activités économiques** (EPAHD, tourisme, etc.) **ont augmenté les fragilités** sans qu'on en ait pris réellement conscience. Certains des impacts se feront ressentir à plus long terme. Ainsi ; l'impact du déboisement sur le haut des pentes ou l'arasement de certaines berges, ont fortement affaibli la résistance structurelle de nombreux versants des rivières et ont ainsi significativement augmenter les risques de glissements de terrain à venir.

La réponse

L'incroyable solidarité montagnarde, l'aide entre voisins, la mobilisation des équipes municipales pour s'enquérir du sort des personnes vulnérables et tenter de leur porter secours, tout ça dans des conditions extrêmes, sans électricité, avec l'incertitude sur le sort des zones isolées, ont **représenté une dynamique qui marquera les esprits pour longtemps**. Sans contact pendant plusieurs jours avec le reste du monde, avec des personnes disparues, d'autres dans des situations de détresse terribles ayant tout perdu, sans eau, avec la seule réserve alimentaire de ce que les gens avaient chez eux et les stocks des magasins et des restaurants encore intacts, il a fallu organiser la première réponse, avec beaucoup d'improvisation, mais heureusement beaucoup de solidarité et de bon sens. Les montagnards de ces vallées des Alpes Maritimes, anciens comme nouveaux, ont montré une résilience et

« Les mois écoulés depuis la catastrophe ont fait ressortir des risques anciens, ceux liés aux modes choix de développement de la vallée, mais aussi tous ceux issus de conséquences de la catastrophe. »

« Ceci va demander intelligence collective, acharnement, investissements à moyens et longs termes, ainsi qu'une forte dose d'originalité et d'imagination. »

une générosité impressionnante, montant à pied dans les vallées chercher les personnes isolées, installant des tyroliennes sur les cours d'eau pour permettre le passage malgré la destruction des ponts, etc. Avec l'expérience de l'exercice PREDICT dans la Roya, toute l'équipe était regroupée en « formation PC de crise » dès le vendredi soir. Les personnes âgées, qui représentent une partie importante de la population, et notamment face aux enjeux médicaux à prendre en compte (état des stocks de médicament, énergie pour les structures de soin, etc.) ont été au cœur des préoccupations. Dans la Roya, suite à l'exercice PREDICT, il y avait eu des évacuations préventives le vendredi avant l'arrivée des pluies, ce qui a réduit la tension sur ce secteur de l'assistance aux personnes âgées.

Le déploiement du SDIS 06, de la gendarmerie, puis des militaires a permis que soit lancée la « mise en sécurité » des zones les plus touchées et encore les plus « à risque », les efforts de recherche-déblaiement, etc. Rassurants par leur savoir-faire et leur organisation, ces acteurs ont aidé à structurer les PC de crise dans les mairies, et ont vite distribué des téléphones satellites aux maires, palliant par là un manque terrible: l'incapacité de communiquer avec l'extérieur. **Dès les premiers jours, la présence de volontaires venus de la France entière a été l'une des caractéristiques de la gestion de la crise.** Engagés dans le déblaiement, dans le nettoyage et la réhabilitation des lieux d'habitation (notamment pour les personnes vulnérables) et dans la remise en état de pistes et de restanques agricoles, ils ont fait un travail considérable. Toute une mécanique d'accueil pour le couchage, l'alimentation et l'organisation du travail de ces volontaires a dû être mise en place très rapidement, entre les équipes municipales, les gens dans le besoin et des leaderships souvent spontanés au sein des groupes de volontaires. Ces efforts, qui ont continué pendant des mois, associant volontaires et acteurs économiques de toute la région, voire même de toute la France, se sont avérés essentiels pour redonner de l'espoir. Les aides de l'État (Fonds Barnier, aide régionale, etc.) et l'intervention des assurances devront elles apporter le soutien structurant, tant au niveau micro que macro, nécessaire à la reconstruction. **La mise en place d'un « préfet tempête »,** haut fonctionnaire dédié à la

coordination des secours et de la mobilisation des moyens de l'État au niveau départemental, mais aussi avec la Région PACA et Paris, a permis de fluidifier l'ensemble des efforts.

Regarder le futur

Les mois écoulés depuis la catastrophe ont fait ressortir des risques anciens, ceux liés aux modes choix de développement de la vallée, mais aussi tous ceux issus de conséquences de la catastrophe. Ils ont aussi fait émerger des envies, des enjeux et des initiatives. Les risques à venir sont en effet inquiétants : **la fragilisation globale des pentes, liée à l'affouillage du bas des versants, commence déjà à être observée**, mais va demander une surveillance renforcée. Il va falloir encore renforcer le réseau de gauges et de points de repère pouvant être suivis à distance sur l'ensemble du bassin versant, y compris sur les zones des hauts de pente où les indices de cisaillement devront être repérés le plus tôt possible. **La réflexion sur l'implantation des nouveaux tracés, la définition des zones constructibles et la préparation des stratégies de protection et de prévention vont demander des débats** qu'il faudra bien informer avec l'apport des sciences (géologie, hydrologie, écologie, urbanisme, économie, etc.). **La définition des grandes orientations d'aménagement et du type de développement pour les vallées va devoir impliquer élus et tissu associatif**, avec un enjeu de dialogue fondamental. Ceci va demander intelligence collective, acharnement, investissements à moyens et longs termes, ainsi qu'une forte dose d'originalité et d'imagination. Il semble que les énergies soient mobilisées, tant chez les élus, les associations, les administrations ; il va falloir néanmoins faire un gros travail de mise en cohérence, car les agendas ne sont pas toujours complètement compatibles : la mise en marche de la démocratie locale et de l'intelligence collective au service du développement harmonieux et respectueux d'un patrimoine humaine, naturel, économique et du renforcement de la résilience d'un territoire fragile mais d'une grande beauté, ce sera peut-être l'héritage de la catastrophe du 4 octobre 2020 dans la Roya.

□ François Grunewald



Bulletin d'abonnement



**Votre
abonnement
intégral !**

ALTERS-MEDIA.COM

Je m'abonne à **Alters Média** (4 numéros par an, TVA 2,10 %)

- 1 an :
 - 120 € (France métropolitaine)
 - 130 € (hors France métropolitaine)

Abonnement renouvelable par tacite reconduction sauf dénonciation écrite un mois avant l'échéance annuelle. Règlement à réception de facture (sociétés uniquement).

- **Virement à Alters Editions**
IBAN FR76 3000 3034 2000 0430 5096 933
- **Règlement par chèque**
à l'ordre de Alters Editions

Nom :

Prénom :

Structure / Société :

Secteur d'activité :

Fonction :

Adresse Professionnelle / Personnelle :

Code Postal :

Ville :

Pays :

Téléphone :

E-mail (obligatoire) :

Date :

Signature :

À retourner à **Alters Média**
25 rue Séverine 92130 Issy les Moulineaux

Téléphone : 06 84 35 41 40

Courriel : contact@alters-media.com

alters MÉDIA



NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS

Motivés, pleins de projets, passionnés et tellement plus...
Nos agents généraux et nos conseillers en assurances sont comme vous.
C'est pourquoi, ils savent mieux que quiconque vous accompagner au quotidien.
Retrouvez-nous sur generali.fr

ASSURANCE - ÉPARGNE - RETRAITE - SANTÉ - ASSISTANCE

GENERALI IARD, Société Anonyme au capital de 94 630 300 euros. Entreprise régie par le Code des assurances - 552 062 663 R.C.S. Paris - Siège social : 2, rue Pillet-Will 75009 PARIS, société appartenant au groupe Generali immatriculé sur le registre italien des groupes d'assurances sous le numéro 026. GENERALI VIE, Société Anonyme au capital de 336 872 976 euros. Entreprise régie par le Code des assurances - 602 062 481 R.C.S Paris - Siège social : 2, rue Pillet-Will 75009 PARIS, société appartenant au groupe Generali immatriculé sur le registre italien des groupes d'assurances sous le numéro 026. DOCUMENT A CARACTERE PUBLICITAIRE SANS VALEUR CONTRACTUELLE.