

# I N T E R C O M M U N A L I T É S



P. 10 DOSSIER

## INDUSTRIE COMMENT AVANCENT LES TERRITOIRES ?

© Grand-Chalon

MENSUEL ÉDITÉ PAR INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE - [www.intercommunalites.fr](http://www.intercommunalites.fr) - 5,50 €

DANS L'ACTU

**04** LE 31 JANVIER,  
JOURNÉE FINANCES  
ET VŒUX D'INTER-  
COMMUNALITÉS

DROIT

**20** RECOURIR  
SANS RISQUE  
AU PARRAINAGE  
ET AU MÉCÉNAT

PORTRAIT

**26** PAULINE GODET :  
« RÉUSSIR L'ÉQUILIBRE  
DU COUPLE COMMUNES-  
COMMUNAUTÉ »

## → Sommaire

04

DANS L'ACTU

**LE 31 JANVIER, JOURNÉE FINANCES ET VŒUX D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE**

- 05 • Baromètre de la communication intercommunale : les communautés de communes en plein essor
- 07 • Planification des ENR : 90 % des Intercommunalités aident leurs communes
- 08 • Sécurité : quelles sont les pratiques des Intercommunalités ?
- 09 • À Béthune, la région Hauts-de-France et les intercommunalités s'engagent pour l'industrie

10

DOSSIER

**INDUSTRIE : COMMENT AVANCENT LES TERRITOIRES ?**

- 11 • Interview de Sébastien Martin, président d'Intercommunalités de France
- 13 • Interview de Roland Lescure, ministre délégué chargé de l'Industrie
- 15 • Une usine à projets
- 16 • Interview de Alexandre Saubot, président de France Industrie
- 17 • Le chef de projet industrie, cheville ouvrière des dynamiques territoriales
- 18 • Retour d'expérience – « Lamballe Terre & Mer : des moyens supplémentaires pour l'ingénierie locale »
- 19 • Valence Romans Agglo : « Jouer son rôle dans la réindustrialisation de la France »

20

DROIT

**RECOURIR SANS RISQUE AU PARRAINAGE ET AU MÉCÉNAT**

22

ÉCHOS DES TERRITOIRES

- 22 • Communauté de communes Saône Beaujolais : une marque locale d'électricité verte
- 23 • Roche aux Fées Communauté : la recette d'un mix énergétique gagnant
- 24 • Urbanisme en zone forestière sous pression métropolitaine et littorale : le cas pratique du Porge
- 25 • Métropole Aix-Marseille-Provence : comment continuer à construire en optimisant l'usage des sols ?

26

PORTRAIT

**PAULINE GODET, PRÉSIDENTE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE BUGEY SUD**

SÉBASTIEN MARTIN

Président d'Intercommunalités de France

# INTERCOMMUNALITÉS

# édito

**L'INTERCOMMUNALITÉ EST LE MEILLEUR ALLIÉ DES COMMUNES**

Les discours qui veulent opposer les communes aux intercommunalités ne résistent pas à l'épreuve des faits. La coopération intercommunale est, et restera, la meilleure manière de répondre aux enjeux qui sont face à nous. Nous en avons actuellement la démonstration limpide avec la charge qui a été confiée aux conseils municipaux de définir des zones d'accélération des énergies renouvelables.

Lorsque le législateur, en mars dernier, a conçu cet exercice complexe, les élus de notre association ont plaidé pour que l'intercommunalité joue pleinement son rôle. Après tout, les intercommunalités ont établi des plans climat-air-énergie territoriaux. Elles se dotent de plans locaux d'urbanisme. Elles ont toutes les cartes en main.

Mais il est vite apparu que certains ne voulaient pas entendre parler d'intercommunalité. C'est donc aux communes qu'a été confiée la charge de définir ces zones, dans un calendrier très restreint puisque l'échéance initiale était fixée au 31 décembre. Une contrainte que la ministre de la Transition énergétique a bien voulu relâcher, à notre demande.

Qu'observons-nous six mois plus tard ? 90 % des intercommunalités sont venues en aide à leurs communes membres, sans que rien ne les y oblige, souvent à la demande expresse des communes et parfois même à la demande des services de l'État.

Les difficultés dans l'établissement de ces zones d'accélération restent bien réelles : les jeux de données ne sont pas partout complets, les textes réglementaires manquent de clarté, l'ingénierie n'est pas suffisante partout. Mais l'intercommunalité a répondu présente. Elle est et reste le meilleur allié des communes.

Cessons d'opposer les maires à leur intercommunalité. Rien ne justifie de tels discours.

Lorsque le CEVIPOF, pour l'AMF, interroge les maires sur les causes des nombreuses démissions d'élus municipaux, l'intercommunalité (4,5 %) est moins souvent citée que les « raisons de santé » (5,7 %) et arrive loin derrière les vraies causes de démission : les difficultés à répondre aux exigences des citoyens (13,6 %), le sentiment d'insécurité (10,7 %), ainsi que les difficultés à concilier le mandat avec sa vie personnelle (11,7 %) et professionnelle (10,1 %).

Voilà des faits que nous n'avons pas manqué de rappeler à Éric Woerth, que le président de la République a chargé d'une mission sur la décentralisation dont les conclusions seront rendues en mai. Gageons qu'elles s'attacheront à répondre aux vrais problèmes, et pas aux faux discours. ●

SÉBASTIEN MARTIN

**DONNEZ VOTRE AVIS SUR LE MAGAZINE !**

SUR INTERCOMMUNALITES.FR OU EN FLASHANT CE CODE :

**ABONNEMENT**

**ABONNEMENT GRATUIT EN VERSION PAPIER ET NUMÉRIQUE, POUR LES COMMUNAUTÉS ADHÉRENTES À INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE**

**INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE**

Édité par Intercommunalités de France  
22, rue Joubert - 75009 Paris  
Tél. : 01 55 04 89 00

Directeur de la publication : Sébastien Martin

Déléguée générale  
Floriane Boulay

Responsable éditorial : Sébastien Bayette  
s.bayette@intercommunalites.fr

Rédactrice en chef : Elsa Pradier  
e.pradier@intercommunalites.fr

Conception, direction artistique et réalisation : LUCIOLE

Correctrice : Delphine Sellier  
Ont participé à ce numéro : Lucas Chevrier, Julie Cotelle, Julie Desbiolles, Maxime Goudezeune, Elsa Pradier, Simon Mauroux, Philippe Pottière-Sperry, Amélie Worms

Crédits photos des portraits : p. 3 : Jean-Luc Petit, p. 5 : Intercommunalités de France, p. 13 : Joël Saget/AFP, p. 16 : DR, p. 26 : CC Bugey-Sud - F.Scali

Régie publicitaire  
FA Communication  
Franck Abitbol  
franck.abitbol@yahoo.fr  
Tél. : 06 15 18 76 51

Dépôt légal : Été 2017  
Impression : FREPPEL - IMPRIMEUR  
68920 Wintzenheim  
ISSN 1253-5230



## LE 31 JANVIER, JOURNÉE FINANCES ET VŒUX D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

C'EST SUR LE THÈME DE LA PLACE DES ENTREPRISES DANS LE FINANCEMENT DES TERRITOIRES QUE SE TIENDRA LA TRADITIONNELLE JOURNÉE FINANCES D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE LE 31 JANVIER PROCHAIN AU CONSERVATOIRE DES ARTS ET MÉTIERS À PARIS, EN PARTENARIAT AVEC LE GROUPE BPCE. LA CÉRÉMONIE DES VŒUX DE L'ASSOCIATION SE TIENDRA SUR LE TEMPS DU DÉJEUNER.

**E**ntreprises et territoires : quel financement des transitions ? Voici la question qui sera posée tout au long de la « journée finances » organisée par intercommunalités de France en partenariat avec le groupe BPCE.

### Au programme :

#### 9h30 - Table-ronde : « Entreprises et territoires : des intérêts communs »

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer aux politiques de transition locales ? Comment les collectivités peuvent-elles répondre à leurs besoins en matière de foncier, de mobilité ou de logement ?

#### 10h45 - Table-ronde : « Réinventer le lien emploi, logement »

Loger les salariés sans grever leur pouvoir d'achat, assurer leur mobilité au sein d'une entreprise sur différentes villes, accompagner le logement des travailleurs saisonniers... est devenu dans de nombreux territoires un véritable casse-tête. Quelles solutions la future loi de décentralisation pourra-t-elle apporter ?

#### 12h - Présentation d'une étude du réseau Finances locales, réalisée par la coopérative Acadie : « Qui seront les investisseurs de demain ? » :

#### 14h30 - Table-ronde : « Assureurs et collectivités locales : une relation à haute tension »

L'actualité récente témoigne de la forte exposition des collectivités et de leur patrimoine à de nouveaux risques. Les effets sur les contrats d'assurance sont bien réels. Comment y faire face ? Comment assurer demain les collectivités locales ?

### Plusieurs personnalités interviendront lors de cet événement parmi lesquels :

- Jean René Cazeneuve, député du Gers et rapporteur général de la commission des finances de l'Assemblée nationale ;
- Nadine Levratto, directrice de recherches au CNRS et directrice du laboratoire EconomiX Nanterre ;
- Patrice Vergriete, ministre du Logement ;
- Antoine Pellion, Secrétaire général à la planification écologique et chef du pôle environnement, agriculture, transports, logement, énergie, mer auprès du cabinet de la Première Ministre ;
- Plusieurs témoignages d'élus d'Intercommunalités de France. ●

LA RÉDACTION

### → Les vœux d'Intercommunalités de France

La cérémonie des vœux d'Intercommunalités de France sera organisée le 31 janvier au cours du déjeuner de la « journée finances ». Inscriptions sur [www.intercommunalites.fr](http://www.intercommunalites.fr)



## Baromètre de la communication intercommunale : les communautés de communes en plein essor

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE, EPICEUM, CAP'COM ET OCCURRENCE ONT DÉVOILÉ LE 6 DÉCEMBRE, À L'OCCASION DU FORUM CAP'COM, LA SIXIÈME VAGUE DU BAROMÈTRE DE LA COMMUNICATION INTERCOMMUNALE.

**P**armi les principaux enseignements de l'enquête, la fonction Communication des communautés de communes apparaît en plein essor, tant du point de vue des budgets, outils et actions réalisées, que de la coordination avec les communes membres. Si les habitants et entreprises sont les principales cibles de la communication des intercommunalités, leurs actions sont en priorité tournées vers la valorisation du projet de territoire, des grands projets et des services au public. L'existence d'un service Communication et l'usage des outils et réseaux numériques sont désormais quasi généralisés, et les thématiques liées aux transitions font une entrée remarquable.



Visuel du 35<sup>e</sup> Forum de la communication publique et territoriale organisé par Cap'Com les 5, 6 et 7 octobre 2023 à Toulouse

### Les principaux résultats de l'enquête :

- 82 % des communautés de communes (CC) et 94 % des communautés d'agglomération urbaines et métropoles (CA+) disposent d'un service ou d'une direction Communication ;
- 82 % des CC et 76 % des CA+ soulignent l'augmentation du nombre de supports produits et d'actions réalisées ;
- 46 % des CC déclarent que leur service Communication est a minima coordonné avec ceux des communes membres, contre 23 % en 2019 ;
- 79 % des CC (61 % en 2019) et 89 % des CA+ (63 % en 2019) mettent en place au moins une forme de contribution à destination des communes membres ;
- Un tiers des CA+ et 22 % des CC déclarent avoir dû mettre en place une communication de crise liée à des oppositions à un projet ;
- 59 % des CC et 80 % des CA+ ont abordé l'accompagnement à la transition écologique et l'adaptation aux enjeux climatiques depuis le début de la mandature. ●

LA RÉDACTION

## « Habitants et entreprises : principales cibles de la communication des intercommunalités »

## C'est dit



FABIAN JORDAN

Vice-président en charge des institutions d'Intercommunalités de France et président de Mulhouse Alsace Agglomération

« L'intercommunalité est un "grand frère" qui aide les communes »

## En bref

### → Les élus d'Intercommunalités de France rencontrent Eric Woerth

Réunis en bureau exécutif, les élus d'Intercommunalités de France ont échangé avec le député Eric Woerth, chargé par le président de la République d'une mission sur la décentralisation dont les conclusions seront rendues en mai. « Nous avons fait l'intercommunalité pour que le bloc local ait les moyens de s'administrer », a rappelé Sébastien Martin. « Il ne faut pas que sous couvert de simplification, on détricote la coopération locale pour revenir aux vieilles méthodes. » Les élus attendent une décentralisation efficace notamment via l'habitat et les compétences eau et assainissement dès 2026, ainsi qu'une extension du pouvoir réglementaire.

### → Gilles Carrez élu président du CNEN

Le président de la commission Finances d'Intercommunalités de France et conseiller territorial du territoire Paris Est Marne et Bois, Gilles Carrez, a pris en décembre la tête du Conseil national d'évaluation des normes (CNEN). Le CNEN est composé de 27 élus locaux et 9 membres de l'administration de l'État. Il vise à évaluer les normes applicables aux collectivités locales.

### → Rendez-vous à la biennale de l'ADEME

L'agence de la transition écologique (ADEME) tiendra les 3 et 4 février sa biennale sur le thème : « Prêt à relever le grand défi écologique ? ». Organisé au Carré des Docks du Havre, l'événement proposera notamment des démonstrateurs d'innovation France 2030 et tous les dispositifs d'accompagnement de l'ADEME. Inscription sur [legranddefieecologique.ademe.fr](http://legranddefieecologique.ademe.fr)



# L'ACTUALITÉ INTERCOMMUNALE EN DIRECT

L'information sur les collectivités territoriales,  
les initiatives et retours d'expérience des intercommunalités

Une veille stratégique sur l'action publique,  
un suivi des grands dossiers législatifs

Toutes les positions d'Intercommunalités de France



CHAQUE JOUR  
sur le site

[www.intercommunalites.fr](http://www.intercommunalites.fr)

et les réseaux sociaux :

@intercodefrance sur Twitter

Intercommunalités de France sur LinkedIn



CHAQUE SEMAINE  
dans la lettre d'information  
*interco-direct*



CHAQUE MOIS  
dans *Intercommunalités*,  
le mensuel

Design LUCIOLE • Janvier 2024 • © iStock/Getty Images



© iStock/Getty Images

## PLANIFICATION DES ENR : 90 % DES INTERCOS AIDENT LEURS COMMUNES

UN SONDAGE EXCLUSIF RÉVÈLE QUE LES INTERCOMMUNALITÉS VIENNENT MASSIVEMENT ET SPONTANÉMENT EN APPUI DES COMMUNES POUR LES AIDER À IDENTIFIER LES ZONES D'ACCÉLÉRATION DES ÉNERGIES RENOUVELABLES (ENR). L'ASSOCIATION ALERTAIT DÉJÀ LORS DES DÉBATS PARLEMENTAIRES SUR LES DIFFICULTÉS D'APPLICATION DE CE TEXTE.

« **L**a date du 31 décembre ne doit pas être considérée comme une date-butoir », tel était le discours du Gouvernement à la fin de l'année 2023<sup>1</sup>. Car d'ici le 31 décembre 2023, les communes devaient identifier les zones d'accélération des énergies renouvelables (ENR), selon la loi d'accélération de la production d'énergies renouvelables du 10 mars 2023. Un débat devait se tenir au sein de l'intercommunalité. Ces zones donneront lieu à une cartographie à l'échelle départementale, soumise au Comité régional de l'énergie pour avis.

**« Le manque de compréhension du cadre législatif est un frein pour une majorité de collectivités »**

### Des difficultés dans 87 % des territoires

Pourtant, cette échéance suscitait de nombreuses craintes. Un sentiment confirmé par le sondage mené par Intercommunalités de France auprès de ses adhérents, début novembre 2023, afin de connaître l'avancement de la démarche et les difficultés rencontrées. 140 intercommunalités y ont répondu. Ainsi, 87 % des répondants indiquent que l'intercommunalité et ses communes membres rencontrent des difficultés dans l'identification des zones d'accélération. Seulement 30 % des intercommunalités répondantes ont indiqué que les zones d'accélération des énergies renouvelables

auront été identifiées à la date du 31 décembre. 42 % des répondants estiment que les zones d'accélération n'auront pas été identifiées, et 28 % ne savent pas si l'échéance sera tenue. Face à la difficulté de respecter le calendrier, Intercommunalités de France a appelé à de la souplesse de la part de l'État, afin que les élus se saisissent pleinement de l'exercice et aient le temps de conduire les concertations locales.

### Dans le détail, les difficultés principales portent sur :

- Le manque de compréhension du cadre législatif (processus d'identification, avantages pour les projets situés en zones d'accélération, etc.), pour 54 % des répondants
- Le manque d'ingénierie en interne, pour 53 % des répondants
- L'accompagnement insuffisant de la part de l'État, pour 37 % des répondants
- Les difficultés dans l'organisation des concertations, pour 36 % des répondants (le total est supérieur à 100 %, les répondants pouvant sélectionner plusieurs réponses).

Dans ce contexte 9 intercommunalités sur 10 apportent un appui aux communes. Elles peuvent ainsi proposer soit un appui technique, un cadrage, ou améliorer le dialogue avec l'État. ●

### LA RÉDACTION

<sup>1</sup> Réponse apportée par la ministre de la Transition énergétique Agnès Pannier-Runacher, le 18 octobre dernier au Sénat, lors d'une séance de questions au gouvernement

### En chiffres

**58 %**  
des  
intercommunalités  
apportent un appui  
technique

**53 %**  
des  
intercommunalités  
aident au cadrage

**57 %**  
des  
intercommunalités  
favorisent le  
dialogue avec les  
services de l'État

## SÉCURITÉ : QUELLES SONT LES PRATIQUES DES INTERCOMMUNALITÉS ?

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE ET FRANCE URBAINE ONT PUBLIÉ UNE ENQUÊTE NATIONALE SUR LES POLITIQUES INTERCOMMUNALES DE SÉCURITÉ ET DE PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE, DONT LES RÉSULTATS VIENNENT D'ÊTRE DÉVOILÉS.

**E**n savoir plus sur les tendances actuelles et à venir en matière de sécurité et de prévention de la délinquance. Voici l'objectif de France urbaine et Intercommunalités de France qui ont sondé plus de 80 intercommunalités, via un questionnaire en ligne, entre juin et août 2022.

Ces travaux révèlent que la sécurité et la prévention de la délinquance font désormais partie intégrante des enjeux abordés au sein des projets de territoire et dans le dialogue avec l'État, et ce quelle que soit la taille de l'intercommunalité. Ainsi, pour 55 % des territoires interrogés, les enjeux liés à la tranquillité publique, à la sécurité et à la prévention de la délinquance sont inscrits dans le projet de territoire. Pour les intercommunalités urbaines, la proportion monte à 61 %.

Toutefois, cette tendance ne se traduit pas systématiquement par la mise en place d'une police municipale pluricommunale ou intercommunale. Seule une communauté sur dix l'a d'ailleurs installée à ce jour. Mais près d'un quart des intercommunalités répondantes envisagent d'y recourir ou sont en cours de réflexion. Un chiffre en nette évolution par rapport à l'étude réalisée en 2018.

**« Pour 55 % des intercommunalités la tranquillité publique, la sécurité et la prévention de la délinquance sont inscrites dans le projet de territoire »**

À ce titre, les quelques intercommunalités ayant mis en place ces dispositifs en sont satisfaites : l'intervention des maires se trouve renforcée, la couverture territoriale s'étend, un plus grand nombre d'habitants en bénéficient et l'action va plus loin, notamment en matière de transport, environnement, urbanisme, justice, solidarités, éducation, politique

de la ville... Enfin, s'agissant de la vidéoprotection, 64 % des intercommunalités y ont recours.

Côté prévention de la délinquance, une majorité d'agglomérations, peu importe leur taille, investissent ces questions dans différents champs (jeunesse, accès au droit, lutte contre les addictions, prévention de la récidive, lutte contre les discriminations, citoyenneté, médiation sociale). Plus globalement, 58 % des intercommunalités répondantes disent « investir les questions de prévention de la délinquance ».

Enfin, concernant les financements, la plupart des intercommunalités mobilisent en premier lieu les crédits liés au Fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD), soit 38 % des répondants. Viennent ensuite les crédits relatifs à la politique de la ville (28 %) et les crédits de droit commun, représentant 16 % des financements. ●

LA RÉDACTION

### → Pour aller plus loin

**Enquête sur les politiques intercommunales de sécurité et de prévention de la délinquance**

Retrouvez les résultats de ces travaux menés par Intercommunalités de France et France urbaine sur [www.intercommunalites.fr](http://www.intercommunalites.fr)



## À BÉTHUNE, LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE ET LES INTERCOMMUNALITÉS S'ENGAGENT POUR L'INDUSTRIE

LA DÉCLARATION COMMUNE SIGNÉE PAR SÉBASTIEN MARTIN, PRÉSIDENT D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE, OLIVIER GACQUERRE, PRÉSIDENT DE LA L'AGGLOMÉRATION BÉTHUNE-BRUAY ET XAVIER BERTRAND, PRÉSIDENT DE LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE, ESQUISSE DE NOUVELLES COOPÉRATIONS ENTRE LA RÉGION ET LES INTERCOMMUNALITÉS POUR SOUTENIR L'INDUSTRIE.

**A**ccueillie le 18 décembre par l'agglomération Béthune-Bruay Artois Lys Romane, la rencontre régionale organisée par Intercommunalités de France a été l'occasion de discuter des grands enjeux de la réindustrialisation en Hauts-de-France. Accès au foncier, recrutements et formation et modernisation de l'appareil productif ont été débattus en présence d'élus et d'industriels (Yann Vincent, directeur général d'ACC et Antoine Cumin, directeur général de Mov'n Tec).

Le fil rouge de cette rencontre, à laquelle ont également participé Sylvie Valente Le Hir, sénatrice de l'Oise, et Jean-François Montagne, vice-présidente de la Communauté urbaine de Dunkerque, se résume en quelques mots : comment région et intercommunalités peuvent mieux travailler ensemble pour répondre aux besoins des industriels sur le terrain ?



Le 18 décembre l'agglomération Béthune-Bruay accueillait une rencontre régionale organisée par Intercommunalités. / © Intercommunalités de France

**« Cette initiative pionnière en Hauts-de-France pourrait bien intéresser d'autres régions »**

« Il n'y a aucun dossier d'implantation majeure ou de restructuration qui ne réussit sans un vrai partenariat entre la région Hauts-de-France et les intercommunalités », a affirmé Xavier Bertrand, citant les exemples d'ACC, Verkor ou Black Star. « Il n'y a pas de réindustrialisation sans mobilisation collective, avec la région, les intercos, les industriels » l'a secondé Sébastien Martin. Prenant l'exemple de son territoire, Olivier Gacquerre

a déclaré : « Il n'y a rien d'inéluctable, même sur un cycle économique dépressif : il y a moyen de rebondir, à condition d'emmener tout le monde dans une dynamique collective. »

Les échanges ont débouché sur la signature d'une déclaration commune de la région et des intercommunalités des Hauts-de-France. Cet accord « traduit la volonté de la région de travailler avec toutes les intercommunalités pour le renouveau productif des territoires ».

En clôture de l'événement, Sébastien Martin a suggéré que « cette initiative pionnière en Hauts-de-France pourrait bien intéresser d'autres régions. » Une affaire à suivre. ●

MAXIME GOUDEZEUNE

### → La réindustrialisation à Béthune

Le territoire de l'agglomération Béthune Bruay Artois Lys Romane est particulièrement industrialisé, avec 25 % de l'activité salariée concentrée dans le secteur. L'agglomération est d'ailleurs entrée dans le programme Territoires d'industrie dès 2018.

Ce territoire a connu plusieurs chocs économiques, le plus médiatisé étant la fermeture soudaine de l'usine Bridgestone en 2020. L'entreprise du groupe japonais était présente depuis 1961 et engageait plus de 800 personnes.

Toutefois, la mobilisation des pouvoirs publics et des acteurs économiques locaux a permis de rapidement reconverter le site en pôle multi-technologies, spécialisé dans l'économie circulaire : repris en intégralité par le logisticien nordiste Log's, le site accueille notamment les entreprises Mobivia / Balck Star pour un projet de collecte, tri et reconditionnement de pneumatiques, l'entreprise Enea pour le réemploi de machines-outils et Bringback/Neoeco pour le reconditionnement de batteries au plomb.

La quasi-totalité des anciens employés de Bridgestone ont retrouvé un emploi, sur site ou dans la région.



© iStock/Getty Images

I N T E R C O M M U N A L I T É S  
**dossier**

# INDUSTRIE

## COMMENT AVANCENT LES TERRITOIRES ?

LE DEUXIÈME TEMPS DU PROGRAMME NATIONAL TERRITOIRES D'INDUSTRIE A ÉTÉ LANCÉ EN NOVEMBRE 2023 À CHALONS-SUR-SAÔNE. 183 NOUVEAUX TERRITOIRES ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉS PAR LE GOUVERNEMENT POUR CONTRIBUER À LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE. AU CŒUR DES PROJETS, LES INTERCOMMUNALITÉS JOUENT UN RÔLE MAJEUR D'ANIMATION DE CETTE DÉMARCHE PRODUCTIVE INITIÉE EN 2018 ET QUI FÉDÈRE DÉJÀ PLUS DE 2150 ACTIONS. LE POINT SUR LES NOUVEAUTÉS DU PROGRAMME.



SÉBASTIEN MARTIN

Président d'Intercommunalités de France

### *542 intercos engagées dans la réindustrialisation de leur territoire*

**Sébastien Martin, président d'Intercommunalités de France et président de la communauté d'agglomération du Grand Chalons, revient sur le lancement de la deuxième phase du programme Territoires d'industrie.**

#### QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DE LA PREMIÈRE PHASE DU PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE ?

La première réussite de ce programme est, à partir de 2019, d'avoir mis en valeur cette France industrielle encore sous-estimée. Les 148 Territoires d'industrie (542 intercommunalités, 30 millions d'habitants) sont porteurs de croissance, d'emploi, d'innovation. Ils contribuent à restaurer l'image et l'attractivité des bassins et des métiers industriels.

Deuxième réussite : avoir proposé une méthode alternative d'organisation de cette France industrielle complémentaire aux politiques de filières. Cette méthode repose sur des binômes élus-chefs d'entreprise qui construisent des stratégies industrielles avec les acteurs du développement économique local à l'échelle d'une ou de plusieurs intercommunalités, dans une logique de bassin industriel. Les régions et la délégation Territoires d'industrie (ANCT, DGE) coordonnent et soutiennent la démarche.

Cette organisation vise un objectif : identifier directement les besoins des industriels et y répondre au travers d'une mobilisation locale et transversale. Elle constitue un relais efficace des politiques industrielles portées par l'État et les régions (plan de relance, pack

rebond...). Territoires d'industrie a pris la forme d'une véritable « machine à projets » ayant fait remonter 1800 fiches actions, dont un tiers de nouvelles propositions. Le succès des enveloppes territorialisées du plan de relance atteste de cette dynamique (80 % des lauréats du plan de relance sont des territoires prioritaires Action cœur de ville ou Territoires d'industrie), ce qui s'est traduit par une augmentation substantielle du fonds de soutien à l'investissement industriel dans les territoires, porté à 850 M€. Dans la même logique, le Fonds friches s'est lui aussi vu réabonder par trois fois et a été porté à 750 M€.

Le succès de Territoires d'industrie tient beaucoup à la pertinence des projets accompagnés. Ceux-ci traitent de problématiques parfois ignorées ou insuffisamment prises en charge par les pouvoirs publics. Il s'agit par exemple de la disponibilité et de la qualité du foncier industriel, des réponses locales aux difficultés de recrutement (emploi, insertion, formation) ou de la modernisation et la décarbonation du parc machine. Ici, le trio intercommunalité-région-État permet d'une part une meilleure articulation des enjeux et des politiques de développement économique, et d'autre part la formalisation de stratégies industrielles territoriales.

*« Ce qui fait la différence, c'est l'animation de la démarche au niveau local »*



À l'occasion du lancement de la phase 2 du programme Territoires d'industrie, une visite de l'usine Framatome, site de Saint-Marcel, était organisée en présence notamment du ministre de l'Industrie Roland Lescure, la ministre chargée des collectivités territoriales, Dominique Faure et Sébastien Martin, président du Grand Chalons et des Intercommunalités de France. / © Grand Chalons



### QUELS SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS OU DE DIFFICULTÉS DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE ?

Ce qui fait la différence, c'est l'animation de la démarche au niveau local. Le portage sur le terrain nécessite des ressources humaines qui n'étaient pas prévues au départ. Or sans ces ressources, nombre de territoires ruraux et de villes moyennes peinent à faire vivre la démarche. Faire le tour des industriels, sourcer leurs projets, accompagner leur formalisation, aller chercher des appels à projets ou des partenaires... C'est un travail de terrain, qui demande du temps pour construire des relations et de la confiance. Cela demande aussi des capacités techniques qui ont été perdues au fil des décennies de désindustrialisation.

Dans le cadre du programme, la délégation Territoires d'industrie (DTI) a mobilisé le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) pour permettre le recrutement de 30 chefs de projet. Lorsque ces ressources humaines sont mobilisées, les pouvoirs publics et les industriels sont en mesure d'initier une dynamique de réindustrialisation, y compris dans des territoires en déprise. Forte de ce constat, Intercommunalités de France s'est battue pour obtenir un cofinancement systématique des chefs de projet dans le cadre du programme.

### QU'ENVISAGEZ-VOUS POUR LA SUITE DE LA DÉMARCHE TERRITOIRES D'INDUSTRIE ?

La sélection des Territoires d'industrie « phase 2 » s'est faite sur la base de trois critères : un binôme élu-industriel, un premier plan d'action et un périmètre cohérent. 2150 actions ont été formalisées par les candidats retenus. Quatre grandes priorités ont été fléchées : innovation, compétences-attractivité, transition écologique et aménagement du foncier industriel. Notre priorité est de trouver des ressources pour mener ces projets à terme et ne pas décevoir les industriels ni les collectivités investies dans la démarche. 100 millions d'euros ont été annoncés par le président de la République. C'est un bon début, mais ce n'est pas suffisant quand on connaît le coût de dépollution d'une friche, de modernisation d'une ligne de production,

d'ouverture d'une école de formation... Tout l'intérêt du programme est de partir des projets plutôt que des guichets. Il s'agit de se donner la possibilité de diriger l'offre nationale de services vers les projets et les difficultés qui sont remontés au fil de l'eau. Malgré la fin du plan de relance et les contraintes budgétaires, nous devons défendre cette souplesse. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR LUCAS CHEVRIER

### → Offre de service en animation des Territoires d'industrie

Les territoires sélectionnés par le programme pourront bénéficier d'un cofinancement de l'État, afin de faciliter le recrutement d'un chef de projet dédié (ou d'assurer le renouvellement d'un poste). Le montant de cette subvention est modulé en fonction de la typologie de territoire :

- 30 000 € par an pour les Territoires d'industrie composés d'une ou deux intercommunalités
- 40 000 € par an pour les Territoires d'industrie composés de trois intercommunalités ou plus.

Ce soutien sera renouvelé annuellement et conditionné à un engagement des territoires à assurer a minima 30 % de cofinancement du poste. Des mutualisations pourront également être recherchées avec des postes de chefs de projet déployés dans le cadre d'autres programmes de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

En parallèle, un accompagnement est proposé aux chefs de projet afin de faciliter leur prise de poste et leur travail au quotidien : parcours de formation, ateliers d'échanges thématique, plateforme collaborative d'échanges, mise à disposition de ressources-clés, etc.



ROLAND LESCURE

Ministre délégué chargé de l'Industrie

## « 50 sites clés en main pour favoriser l'implantation des industriels »

Le ministre délégué chargé de l'Industrie, Roland Lescure, détaille les mesures prises par le Gouvernement pour mobiliser des terrains nécessaires à l'installation de projets industriels dans chaque région.

### VOUS AVEZ LANCÉ LE RECENSEMENT DE 50 NOUVEAUX SITES CLÉS EN MAIN DE « FRANCE INDUSTRIE ». SUR LA BASE DE QUELS BESOINS ET DE QUEL CONTEXTE ? QUELS EN SONT LES OBJECTIFS ?

Lorsqu'un industriel, français ou étranger, vient me voir, il a généralement trois types de demandes : l'attribution d'aides publiques pour soutenir financièrement son projet d'investissement, la rapidité d'obtention des autorisations administratives, et la mise à disposition d'un terrain d'implantation. Nous avons déjà des outils pour les deux premiers points, avec le plan d'investissement France 2030 et la loi relative à l'industrie verte, récemment promulguée et dont les décrets d'application seront pris en début d'année 2024.

S'agissant des terrains disponibles, le chantier est devant nous. Nous avons besoin d'être proactifs pour identifier et mobiliser notre foncier en faveur de l'industrie, afin de refaire de notre pays une véritable nation industrielle. Aujourd'hui, l'industrie représente environ 280 000 hectares, soit 5 % des surfaces artificialisées. Si nous voulons que la part de l'industrie gagne deux points de PIB d'ici 2030, il nous faudrait environ 20 000 hectares supplémentaires, qui pourront être pris sur des friches industrielles ou en artificialisant certaines zones.

Afin de lancer cette dynamique, nous allons préparer 50 sites pour les rendre véritablement « clés en main ». L'industriel qui décidera de s'y implanter n'aura plus qu'à préciser les impacts environnementaux différentiels par rapport à l'autorisation environnementale « enveloppe » qui aura

déjà été instruite. Ces 50 sites clés en main représenteront environ 2 000 hectares. Je m'engage à ce qu'il y en ait au moins un dans chaque région métropolitaine et un dans un territoire d'outre-mer.

### CÔTÉ MÉTHODE, POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE LES CRITÈRES DE SÉLECTION ET LES SITES DÉJÀ IDENTIFIÉS ?

Les intercommunalités, aménageurs privés ou publics peuvent proposer des terrains via un formulaire en ligne disponible sur le site demarches-simplifiees.fr.

Chaque conseil régional et préfecture de région va ensuite présélectionner entre 5 et 10 sites par région, selon des critères d'opportunité économique, de raccordement aux infrastructures (eau, électricité, numérique), d'accessibilité logistique, de présence d'un écosystème local (université, entreprises, etc.). Puis, au niveau national, un comité de sélection décidera des sites qui pourront *in fine* bénéficier d'un accompagnement afin de les rendre véritablement clés en main. Le process a vocation à être itératif, des sites pourront être proposés au fil de l'eau par le niveau régional jusqu'à disposer d'un vivier de 50 sites.

### QUELS SONT LES MOYENS MIS À LA DISPOSITION DES CANDIDATS RETENUS ET QUEL ACCOMPAGNEMENT LEUR SERA PROPOSÉ ?

Un site sélectionné pourra bénéficier d'études d'ingénierie, d'expertise juridique, de diagnostic pollution, etc. Le financement pourra être assuré par les dispositifs de la

Banque des Territoires et du Fonds vert pour les surcoûts éventuels liés aux friches. Un suivi rapproché par les services déconcentrés de l'État permettra également de suivre les démarches administratives nécessaires à l'accueil de nouvelles implantations industrielles sur le site.

### AU NIVEAU NATIONAL, POUVEZ-VOUS NOUS DONNER QUELQUES ÉLÉMENTS CONCERNANT LES SUITES DE VOTRE FEUILLE DE ROUTE SUR LES POLITIQUES INDUSTRIELLES ?

La loi relative à l'industrie verte a été promulguée le 23 octobre 2023. Il faut maintenant prendre tous les décrets d'application et nous assurer de sa mise en œuvre opérationnelle. Fixer des règles est une chose, les mettre en musique sur le terrain est primordial. Ce sera un chantier majeur du début d'année 2024. Par ailleurs, nous avons lancé la deuxième saison du programme « Territoires d'industrie » lors de l'Assemblée générale à Chalons-sur-Saône, le 9 novembre. Il s'agit, là aussi, de faire en sorte que la nouvelle offre de services de ce programme soit une réussite ! Je compte sur tous les chefs d'entreprise et élus locaux pour se saisir de toutes les potentialités de ce programme et engager un mouvement de fond en faveur de la relocalisation et de la réindustrialisation. ●

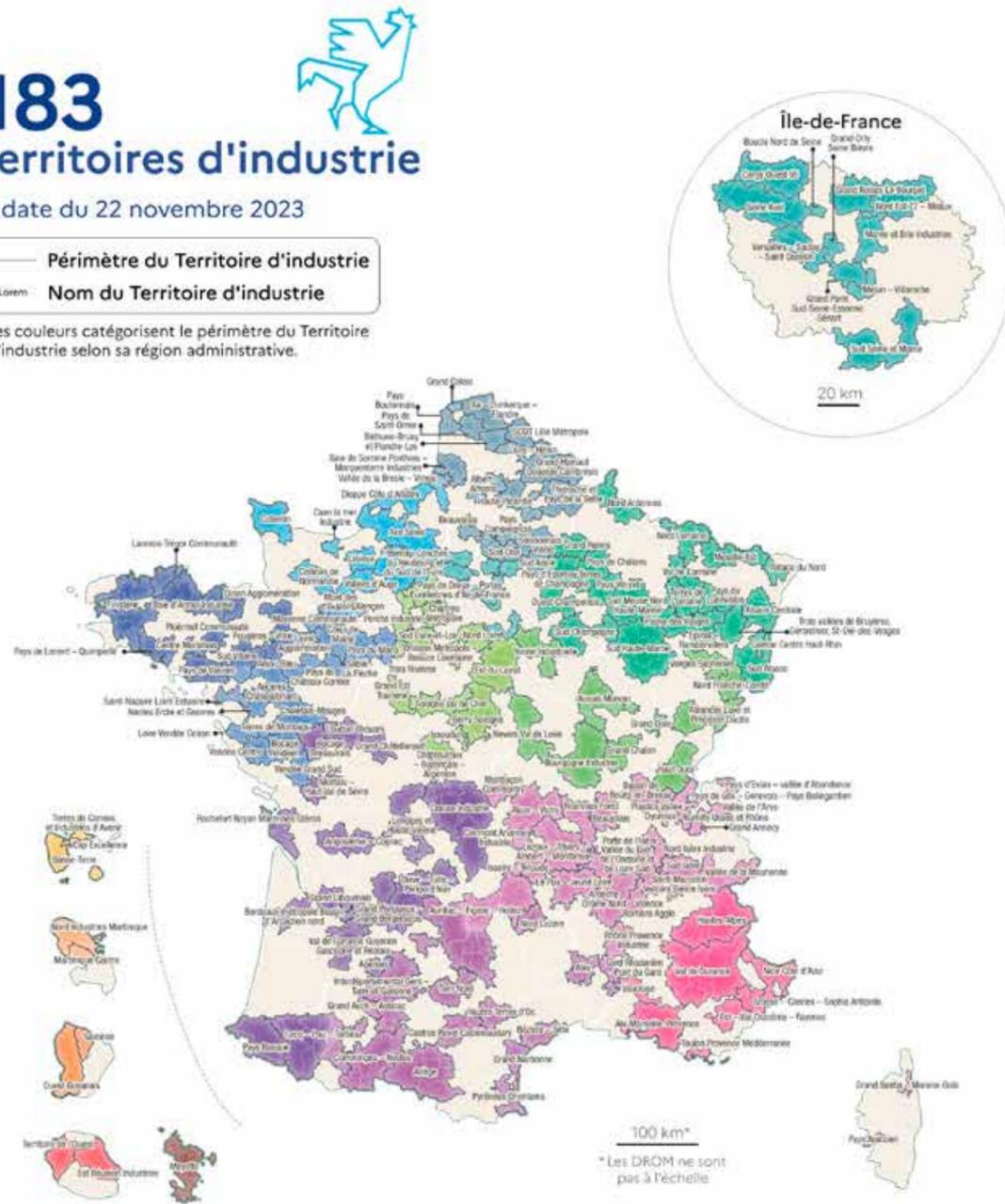
PROPOS RECUEILLIS PAR LUCAS CHEVRIER ET ELSA PRADIER

# 183 territoires d'industrie

À date du 22 novembre 2023

— Périmètre du Territoire d'industrie  
Légende: Nom du Territoire d'industrie

Les couleurs catégorisent le périmètre du Territoire d'industrie selon sa région administrative.



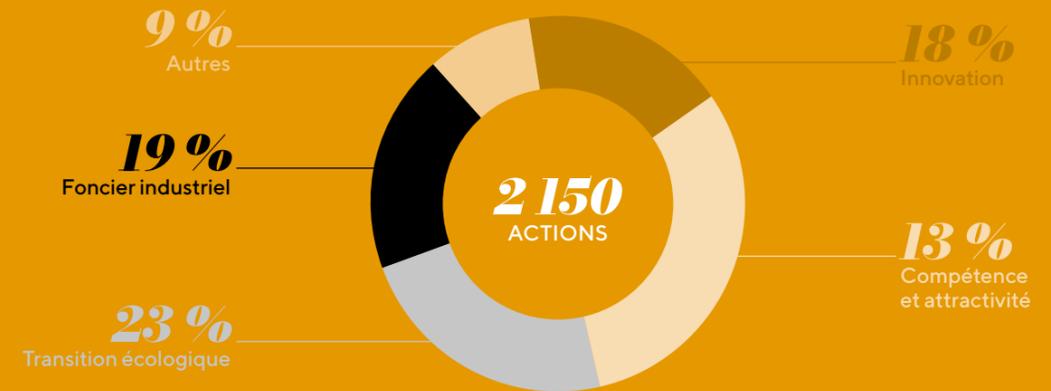
Sources : ANCT, 2023 ; Fond cartographique IGN Admin Express 2023 • Réalisation : Cartographie ANCT 11/2023



## UNE USINE À PROJETS

Chaque territoire construit un plan d'action évolutif pour concrétiser ses ambitions. Au lancement de la deuxième phase du programme Territoires d'industrie, **2 150 actions\*** en faveur de la réindustrialisation ont déjà émergé.

Des axes stratégiques majeurs



**Transition écologique**

**54** projets  
Gestion de l'eau

**269** projets  
Transition énergétique

**224** projets  
Écologie industrielle et territoriale

**Foncier industriel**

**277** projets  
Optimisation / Densification foncière

**152** projets  
Requalification de friches

**Innovation**

**97** projets  
Développement de l'infrastructure et des usages numériques

**203** projets  
Développement des écosystèmes de recherche et innovation

**Compétences et attractivité**

**148** projets  
Développer la marque employeur

**268** projets  
Valoriser l'industrie du territoire

**208** projets  
Ouvrir des formations industrielles

**123** projets  
Anticiper les besoins de formation de demain

En parallèle à France 2030 qui appuie le développement de l'innovation de rupture, le programme Territoires d'industrie soutient la réindustrialisation par la création d'outils de production pour des filières structurantes dans les territoires.

**232** projets  
Pour soutenir des filières

**Exemples des filières soutenues :** Agroalimentaire, automobile, bois, textile, matériaux biosourcés...

\* Actions recensées dans le cadre des candidatures au temps II - Une action peut être comptée dans plusieurs catégories



ALEXANDRE SAUBOT

Président de France Industrie

## « La réindustrialisation est une œuvre collective »

Le président de France Industrie, Alexandre Saubot, détaille les conditions du succès des implantations industrielles locales.

### FRANCE INDUSTRIE EST PARTENAIRE DU PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE, QU'ATTENDEZ-VOUS DE SA DEUXIÈME PHASE ET QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA PREMIÈRE ?

France Industrie est partenaire de ce programme depuis son lancement. Tous les industriels le savent, aucun projet industriel, créateur d'emplois et de valeur sur la durée, ne peut se faire sans une bonne coopération avec l'écosystème local. D'où le besoin d'un dialogue fructueux et efficace entre industriels porteurs de projets, élus locaux, services déconcentrés de l'État, et établissements publics locaux. La dynamique Territoires d'Industrie a conforté la politique industrielle, en la plaçant au cœur des priorités de ces acteurs. Depuis, des événements majeurs ont impacté notre souveraineté et la planification écologique s'est accélérée, donnant clairement à la réindustrialisation le statut de grande cause nationale. Or l'industrie fait face à des défis colossaux : énergie, décarbonation, digitalisation, innovation, montée en gamme, sans oublier les compétences (plus d'un million de personnes à recruter d'ici dix ans). Si certains pensent que ces défis sont un processus darwinien, chez France Industrie nous sommes convaincus que le tissu industriel français ne sera solide que s'il maille tous les territoires. Il faut donc se féliciter que le volet territorial de la politique industrielle connaisse un nouvel élan, pour permettre à Territoires d'Industrie de gagner en efficacité en faisant évoluer sa méthode. Nous

passons d'une approche géographique à une approche par projet : 2 000 ont déjà été sélectionnés, dont un tiers liés aux compétences et 23 % à la transition écologique. Ce dispositif est complété par la désignation d'un chargé de mission pour coordonner

« Nous avons besoin de faire fonctionner le "millefeuille administratif" »

les actions dans chaque territoire. Et le tout repose sur le pilotage d'un binôme : élu + industriel, dans un fonctionnement pragmatique unanimement salué.

### QUELS SONT LES QUESTIONNEMENTS AUXQUELS FONT FACE ACTUELLEMENT LES ACTEURS INDUSTRIELS DANS L'IMPLANTATION DE NOUVEAUX PROJETS LOCAUX ?

Un industriel est avant tout un chef d'entreprise, comme je le suis moi-même. Sa première réflexion est celle d'un gestionnaire responsable : mon projet est-il faisable et rentable ? Pour résoudre cette équation, il a besoin de visibilité sur plusieurs paramètres : foncier, compétences, capital technologique, infrastructures, services de proximité, et soutien à l'investissement. Et

surtout, il se demande : pourrai-je assurer une bonne qualité de vie à mes équipes et pérenniser mon activité ? C'est une question cruciale pour attirer les compétences. En proposant une approche agile sur ces sujets, le programme Territoires d'Industrie est complémentaire des programmes d'investissement ciblant les grands projets.

### QUELS LEVIERS ATTENDEZ-VOUS DES POUVOIRS PUBLICS ?

La réindustrialisation est une œuvre collective, et nous avons besoin de faire fonctionner le « millefeuille administratif ». Le premier rôle des pouvoirs publics locaux ou nationaux est de créer les conditions de succès de ces projets, d'être des facilitateurs. Une thématique qui nous préoccupe particulièrement est celle du foncier disponible et adapté aux besoins des industriels. Nous comptons notamment sur le déploiement des « sites clés en main » et des friches à reconverter, qui constituent une partie de la réponse. Dans certains cas, il faudra aussi convertir du foncier vierge, et là, nous sommes inquiets des conséquences du dispositif « ZAN » qui pourrait constituer un vrai frein à la réindustrialisation des territoires. C'est pourquoi le dialogue avec tous les acteurs des territoires est indispensable, et en amont des projets, pour générer leur meilleure acceptation locale possible. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR ELSA PRADIER

## LE CHEF DE PROJET INDUSTRIE, CHEVILLE OUVRIÈRE DES DYNAMIQUES TERRITORIALES

CHEFS D'ORCHESTRE, ANIMATEURS, ACCOMPAGNATEURS... LES CHEFS DE PROJET INDUSTRIE, INSTALLÉS POUR LA PLUPART DANS LES INTERCOMMUNALITÉS, ONT POUR MISSION DE FAIRE VIVRE AU QUOTIDIEN LES ORIENTATIONS PRISES PAR LE BINÔME ÉLU-INDUSTRIEL. QUI SONT CES MAILLONS FORTS DES POLITIQUES INDUSTRIELLES LOCALES ? RETOUR SUR TROIS PORTRAITS AU PROFIL DIVERSIFIÉ.

Arrivée il y a deux ans à l'animation du Territoire d'Industrie Riom-Vichy au sein des salariés de la communauté d'agglomération Riom Limagne et Volcans, Laure Gardarin a fait ses premiers pas professionnels au sein de l'économie sociale et solidaire. Son recrutement en 2021 est une création de poste, sur contrat de projet, financée par le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT). « Quand je suis arrivée, un large plan d'action avait été rédigé notamment par les directeurs de développement économique des cinq intercommunalités du Territoire d'Industrie Riom Vichy. Ma mission a été de prioriser ces actions et de mettre en œuvre cette feuille de route », explique-t-elle. La cheffe de projet a notamment travaillé à la valorisation des métiers auprès des jeunes publics en proposant diverses actions, en particulier pendant les « Semaines de l'Industrie ». « En janvier, nous organisons un événement, le SMILE, trois jours pour la découverte de métiers industriels du territoire à l'attention de plus de 1 100 collégiens ». Le Territoire d'Industrie est aussi le lieu pour échanger sur des questions foncières, d'emploi, d'innovation, de mise en réseaux de FabLabs... « Nous tissons des liens entre des mondes différents », décrit-elle.

### Prendre son bâton de pèlerin

Une analyse partagée par Consuelo Monfort Bellés, cheffe de projet pour le Territoire d'Industrie du Beauvaisis. Après une expérience professionnelle dans le commerce international, elle arrive en 2008 à la communauté d'agglomération du même nom, où elle sera titularisée. « Je suis arrivée dans la fonction publique territoriale par hasard, j'y suis restée par choix. Ce qui m'importe ce sont les missions qui nous sont confiées et leur impact local », explique-t-elle. Depuis 15 ans, elle travaille au développement économique du territoire et s'est concentrée sur le programme Territoires d'Industrie, il y a 18 mois. Sa première mission a été de concevoir une feuille de route. « J'ai pris mon bâton de pèlerin pour rencontrer les acteurs locaux. Puis nous avons initié des séances de travail. Nous avons rassemblé 40 organismes publics, parapublics, de formation et 80 entreprises locales de tailles diverses sur deux temps forts ». Une fois les objectifs clarifiés, avec le soutien du comité de pilotage, la cheffe de projet s'est concentrée sur l'animation du réseau et la mise en cohérence des projets et des actions. Pour elle, les bons ingrédients de son poste sont « tout d'abord une ambition politique, la connaissance du terrain et des jeux d'acteurs, et la vision partagée avec les partenaires locaux aussi bien que nationaux ».

### Un réseau régional des chefs de projet

Une recette aussi reprise par Simon Fradet, chef de projet du Territoire d'Industrie Saint-Nazaire Loire Estuaire. Embauché il y a six ans par l'agglomération de Saint-Nazaire, le jeune homme de 36 ans avait suivi une formation initiale atypique l'ayant conduit d'un bac technologique en mécanique industrielle jusqu'à un master 2 professionnel en développement économique des territoires. Tout juste diplômé, il commence son parcours au sein de Neopolia, cluster industriel français basé à Saint-Nazaire. Il y reste sept ans et se construit un carnet d'adresses solide. Puis, souhaitant revenir aux enjeux territoriaux, il intègre la direction du développement économique de l'agglomération. Depuis 2019, ce cadre titulaire d'un CDI public est missionné sur le programme Territoires d'Industrie. Motivé et dynamique, il apprécie la diversité de ses missions. « D'un profil généraliste, le chef de projet doit disposer d'une fine connaissance du territoire. Il joue aussi un rôle fédérateur et crée des liens entre acteurs afin de faire émerger des actions ou des projets. Le volet "animation et événementiel" est également très présent. Plus globalement, le but est de mettre en œuvre la vision politique du développement industriel portée par les élus, le binôme et les chefs d'entreprise ». Stimulé par les échanges entre pairs, il souhaite constituer au niveau régional un collectif des chefs de projet Territoires d'Industrie qui pourrait se réunir deux fois par an. « Nous y échangerions nos solutions et bonnes pratiques ». Une idée inspirante. ●

« Créer des liens entre acteurs afin de faire émerger des actions ou des projets »

ELSA PRADIER

### → Recruter, fidéliser et conserver l'expérience

Les difficultés actuelles de recrutement sont particulièrement à prendre en compte pour les agents dont les missions relèvent de programmes nationaux confirmés chaque année. Il en résulte une précarité peu attractive pour nombre de candidats, même si le récent contrat de projet peut durer jusqu'à six ans, au-delà du CDD de 3 ans. À terme, c'est un enjeu de fidélisation des chefs de projet qui se pose, tout comme la capitalisation de leurs connaissances pour des politiques qui ont idéalement vocation à perdurer.

SIMON MAUROUX

**RETOUR D'EXPÉRIENCE**

## « LAMBALLE TERRE & MER : DES MOYENS SUPPLÉMENTAIRES POUR L'INGÉNIERIE LOCALE »

LABELLISÉE TERRITOIRE D'INDUSTRIE DEPUIS 2019, LAMBALLE TERRE & MER A CRÉÉ DES LIENS DE PROXIMITÉ AVEC LES INDUSTRIELS ET PARTENAIRES PUBLICS AUTOUR DE L'EMPLOI ET DE L'INNOVATION. LA DEUXIÈME PHASE DU PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE VA LUI PERMETTRE DE PROLONGER LES DÉMARCHES ENCLENCHÉES, TOUT EN SE TOURNANT VERS UNE ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE TERRITORIALE.



Lamballe Terre & Mer (Côtes-d'Armor)

**C**omment renforcer et développer le tissu industriel ? C'est la question sur laquelle s'investit Lamballe Terre & Mer depuis plusieurs années. Bien que plutôt rurale, la communauté d'agglomération de 70 000 habitants dispose d'une industrie importante : d'après des chiffres 2020 de l'INSEE, celle-ci représente 20,6 % des emplois locaux, contre 11,8 % au niveau national. Avec, en tête, l'agroalimentaire - 4 emplois industriels sur 5, mais aussi la pêche et la transformation des produits de la mer, le bois, de même que la carrosserie industrielle. Ainsi, dès 2019, l'agglomération a candidaté au programme Territoires d'Industrie : « *Nous souhaitons rassembler les acteurs industriels et travailler sur leurs problématiques : attirer les salariés dans ces métiers, anticiper leur évolution, créer du lien entre les entreprises pour innover et susciter du partage d'expérience* », détaille Thierry Andrieux, président de l'agglomération. « *Dans un contexte de transition, nous souhaitons accompagner l'industrie dans sa transformation au travers d'actions communes* », poursuit-il.

**En chiffres**

- 38** communes
- 67 900** habitants
- 69** conseillers communautaires

**Attirer, recruter, innover, simplifier**

En septembre 2019, l'agglomération intègre donc la première phase du programme. Elle lance un diagnostic avec des partenaires publics (notamment la région Bretagne), économiques et industriels, qui aboutit à l'identification de quatre axes de développement : attirer, recruter, innover, simplifier. En décembre 2020, elle signe un plan d'action avec l'État, la région Bretagne, la Banque des territoires, et deux sociétés industrielles. C'est ainsi que dès 2021, une série d'événements autour des métiers industriels, imaginés avec les partenaires pour l'emploi (Pôle emploi, Cité des métiers, Union

des industries et métiers de la métallurgie, missions locales...) sont lancés : Semaine de l'industrie, Rallye de l'industrie, visites d'entreprises, conférences pour les scolaires, etc. Le label permet aussi de financer une étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les quatre secteurs les plus porteurs. L'agglomération accom-

pagne aussi l'association DiX-7 dans la création du Lab Innovation, tiers-lieux rassemblant diverses entreprises et œuvrant à la diversification de l'économie et à l'attractivité du territoire.

**« Le fait d'être labellisé a enclenché des relations avec l'État et la région Bretagne, notamment sur France Relance »**



© A. Lamoureux

**Vers l'inclusion et les transitions**

Quatre ans plus tard, les résultats sur l'emploi ne sont pas chiffrés mais Émilie Morin, chargée de mission Territoires d'industrie, constate une nouvelle dynamique : « *Le fait d'être labellisé a permis d'enclencher des relations avec l'État et la Région Bretagne, notamment sur France Relance. Environ 1 million d'euros a été drainé pour nos industries via le plan France Relance, et le programme nous a apporté environ 100 000 d'euros pour de l'ingénierie* ». Elle se réjouit aussi du rapprochement bénéfique avec les entreprises autour de problématiques précises ou encore des échanges avec les autres territoires d'industrie. Ainsi, la deuxième phase du programme, qui couvre la période 2023-2027, devrait prolonger les premières pistes mais aussi renforcer le travail sur l'insertion des personnes éloignées de l'emploi - nécessaire sur un territoire où le taux de chômage est à moins de 5 % - et sur l'écologie industrielle territoriale. Une stratégie devrait aussi se réfléchir à l'échelle du site industriel de « Baie d'Armor Industrie », qui rassemble Lamballe Terre & Mer et trois intercommunalités voisines aux problématiques similaires, notamment autour de la GPEC, l'habitat, le logement. Un programme commun devrait émerger dans les prochains mois. ●

**JULIE DESBIOLLES**

**RETOUR D'EXPÉRIENCE**

## VALENCE ROMANS AGGLO : « JOUER SON RÔLE DANS LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE »

À VALENCE ROMANS AGGLO, L'INDUSTRIE A SU FAIRE FACE AUX CRISES : ELLE REPRÉSENTE AUJOURD'HUI 15,8 % DES EMPLOIS. L'AGGLOMÉRATION PROTÈGE CETTE DYNAMIQUE : LABELLISÉE TERRITOIRES D'INDUSTRIE EN NOVEMBRE 2023, ELLE MISE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION.

**« M**aintenir une dynamique industrielle qui existe déjà en construisant des projets avec les industriels » : voilà comment Laurent Monnet, vice-président délégué à l'Économie à la communauté d'agglomération Valence Romans Agglo, résume la stratégie qui l'a mené à candidater au programme Territoires d'Industrie pour la période 2023-2027. Dans cette agglomération d'un peu plus de 220 000 habitants, plutôt urbaine, l'économie est en effet dynamique... Et en particulier l'industrie, à la fois diversifiée - diminuant les impacts des chocs exogènes - et reconnue dans certains domaines : agroalimentaire, industrie du luxe et notamment du cuir, métallurgie, électronique de puissance, industries culturelles et créatives, transitions digitales et vertes. « *Par le passé, notre industrie a su se réinventer* », explique Julien Fraysse, chargé de projets Innovation à l'agglomération. « *Je donne souvent l'exemple du cuir et de la chaussure, qui me paraît symbolique. La filière a été en très grande difficulté dans les années 80-90, mais le groupe Archer [groupe d'économie sociale et solidaire avec qui l'agglomération porte notamment la Fab-T, dédiée au développement de start-up de territoire, NDLR] a réussi à la relancer en réinventant le modèle économique* ». En 2020, l'industrie représentait ainsi, selon l'INSEE, 15,8 % des emplois sur le territoire - soit 4 points de plus qu'au niveau national.

**« Les ressources humaines peuvent être travaillées à l'échelle du territoire »**

**Formation et écologie industrielle**

Dans ce contexte, l'agglomération ne cherche donc pas à attirer de nouvelles filières, mais à développer celles qui sont déjà là. Lauréate en 2019 de l'appel à projets « Territoires d'innovation » avec le groupe Archer et l'Université Grenoble Alpes, elle ajoute donc à sa boîte à outils économiques ce nouveau label, obtenu en novembre 2023. Concrètement, il ouvre des possibilités de financements aux entreprises (jusqu'à un million d'euros sur des projets d'installation ou d'extension) et à l'agglomération : études, financement d'un poste de chargé de mission... Et Julien Fraysse y voit surtout l'occasion de rassembler des entreprises qui se parlent généralement peu, de mieux identifier leurs besoins, et ainsi trouver des solutions mutualisées à

leurs problématiques. Il distingue deux axes principaux à explorer dans les années à venir : « *Sur la question de la main-d'œuvre, les ressources humaines peuvent être travaillées à l'échelle du territoire. Nous pourrions par exemple faire descendre de Grenoble des modules de formation adaptés à l'industrie locale. De même pour l'écologie industrielle territoriale : nous pouvons travailler sur les partages de chaleur, sur l'approvisionnement énergétique local avec le photovoltaïque, sur la réutilisation de l'eau industrielle par d'autres industries...* ».

**L'agglomération animatrice**

D'ici début janvier 2024, l'agglomération devrait ainsi composer et réunir un premier comité de pilotage représentatif des entreprises industrielles du territoire - grandes et petites - afin de définir les cahiers des charges des premières études à mener grâce aux financements ouverts par le label. Et si les objectifs et projets ne sont pas encore précisément définis, Laurent Monnet voit loin : « *Nous pourrions imaginer traduire l'ambition de réindustrialisation nationale - gagner 2 points de part industrielle dans le PIB - au niveau local : cette part passerait ainsi de 16,9 % en 2019 à 19 % à la fin de ce programme... Soit un taux comparable à celui de l'Allemagne!* », espère-t-il. ●

**JULIE DESBIOLLES**



Valence Romans Agglo (Drôme)

**En chiffres**

- 54** communes
- 227 000** habitants
- 54** parcs d'activités économiques

© Jean Delmarty - Valence Romans Agglo



# INTERCOMMUNALITÉS

## droit

## COMMENT RECOURIR SANS RISQUE AU PARRAINAGE ET AU MÉCÉNAT ?

DANS UN CONTEXTE FINANCIER TENDU, LE PARRAINAGE ET LE MÉCÉNAT CONSTITUENT DES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT EXTERNE PROPICES POUR LES INTERCOMMUNALITÉS. ZOOM SUR LES MODALITÉS DE RECOURS À CES DISPOSITIFS DONT LA FRONTIÈRE AVEC LA COMMANDE PUBLIQUE PEUT PARFOIS PARAÎTRE FLOUE.

**1** Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière; Instruction fiscale n° BOI-BIC-RICI-20-30-10-20 du 8 juin 2022 - Mécénat ou réduction d'impôt pour les dons en faveur des œuvres et organismes visés à l'article 238 bis du CGI - Champ d'application - Conditions relatives aux versements effectués par les entreprises.

**2** Constituent des œuvres ou organismes d'intérêt général ceux ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises (CGI, art. 238 bis).

**3** Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière (NOR: ECOZ8800041A).

**4** Le présent article n'a pas vocation à analyser les régimes fiscaux du mécénat et du parrainage.

**5** Instruction fiscale n° BOI-BIC-RICI-20-30-10-20 du 8 juin 2022 précitée.

**6** Conseil d'État, 9<sup>e</sup> - 10<sup>e</sup> chambres réunies, 20 mars 2020, req. n° 423664.

**7** Guide pratique des dons et du mécénat - Édition 2011, ministère de la Culture. Focus : - Les remerciements au mécène, Direction des Affaires juridiques - Mission Appui au patrimoine immatériel de l'État.

### Définition et distinguer le parrainage et le mécénat

Le mécénat se définit comme un soutien matériel ou financier, apporté sans contrepartie directe ou indirecte de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne morale pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général<sup>1</sup>. La liste des domaines considérés d'intérêt général a été fixée par le législateur<sup>2</sup>. Le parrainage s'entend quant à lui comme un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct<sup>3</sup>. Qu'il s'agisse de mécénat ou de parrainage, la nature du soutien apporté peut être identique : matériel, financier ou humain (apport de fonds, apport de compétences...).

En revanche, en dehors de leur différence de régime fiscal<sup>4</sup>, la distinction majeure entre le mécénat et le parrainage tient au bénéfice retiré par les entreprises.

### La proportion des contreparties comme critère de distinction

Le mécénat se caractérise par une disproportion marquée entre le soutien apporté par le mécène et la contrepartie qu'il en retire<sup>5</sup>. Le juge administratif a même précisé que la contrepartie devait être « très inférieure au montant du versement accordé »<sup>6</sup>. Bien que cette notion ne fasse l'objet d'aucune définition par la réglementation en vigueur, la pratique semble admettre, à titre indicatif, un rapport de 1 à 4<sup>7</sup> entre le montant des contreparties et la valeur du soutien matériel, humain ou financier apporté (le montant des contreparties accordées au mécène ne devrait donc pas dépasser 25 % de la valeur du soutien). Précisons

« La distinction entre le mécénat et le parrainage tient au bénéfice retiré par les entreprises »



Pour restaurer la Tour aux deux figures de Dubuffet, le département des Hauts-de-Seine a fait appel au mécénat d'entreprises / © ville d'Issy-les-Moulineaux

« Mécénat et parrainage appellent d'autant plus de vigilance au risque d'une requalification en marché public »

également que toutes les contreparties reçues par le mécène doivent faire l'objet d'une valorisation par l'intercommunalité bénéficiaire<sup>8</sup>.

A contrario, les opérations de parrainage sont destinées à promouvoir et valoriser l'image des entreprises dans un but commercial : les entreprises recherchent ainsi des retombées proportionnées à leur investissement (retombées publicitaires grâce à l'association du nom du parrain à l'événement organisé, par exemple).

### Pas de contournement des règles de la commande publique

Les conventions de mécénat et de parrainage ne revêtent pas, en principe, la nature de contrats de la commande publique, et plus précisément de marchés publics. En effet, elles ne s'analysent pas comme des contrats conclus pour répondre aux besoins de l'intercommunalité en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent<sup>9</sup>. Le soutien apporté par les entreprises leur permet simplement de contribuer à la réalisation d'un projet et ne constitue pas une ou plusieurs prestations définies dans la convention de mécénat ou de parrainage et réalisées pour le compte de l'intercommunalité.

Il en va toutefois différemment si un rapport direct est établi entre la satisfaction des besoins de l'intercommunalité et les contreparties consenties au bénéfice de l'entreprise. **La qualification de marché public pourrait ainsi être retenue s'il est démontré que le bénéfice retiré par le mécène ou le parrain constitue en réalité un prix en contrepartie de la réalisation de prestations.** À ce propos, le juge administratif a précisé que le caractère onéreux du contrat, critère nécessaire à la qualification en marché public, ne réside pas uniquement dans le versement d'une somme d'argent par le bénéficiaire de la ou des prestations; les contreparties d'ordre non financier doivent également être prises en compte<sup>10</sup>. La conclusion de conventions de mécénat et de parrainage appelle d'autant plus de vigilance de la part des collectivités que leur requalification en marché public n'est pas sans conséquence.

Pour mémoire, la qualification de marché public exige le respect des règles de la commande publique découlant des principes d'égalité de traitement des candidats, de liberté d'accès et de transparence des procédures<sup>11</sup>. À défaut, le contrat sera censuré au motif qu'il a été conclu de gré à gré, sans respect des procédures de publicité et de mise en concurrence.

Aussi, bien qu'à ce jour aucune jurisprudence n'ait soumis le recours au mécénat et au parrainage au respect des règles de la commande publique, la sécurité juridique préconiserait que les conventions de mécénat et de parrainage fassent l'objet d'une procédure transparente de sélection respectant les principes de liberté d'accès et d'égalité de traitement<sup>12</sup>.

Outre les conséquences financières engendrées par la requalification de la convention de mécénat ou de parrainage en contrat de la commande publique, le recours à cette procédure sécurisée permettrait, dans le même temps, d'éviter tout manquement au devoir de probité sanctionné par le Code pénal<sup>13</sup>, notamment le délit de favoritisme<sup>14</sup>. ●

**8** Instruction fiscale n° BOI-BIC-RICI-20-30-10-20 du 8 juin 2022 précitée.

**9** CCP, art. L. 1111-1: « Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent ».

**10** Conseil d'État, Ass., 4 novembre 2005, req. n° 247298; le critère onéreux nécessaire à la qualification d'un contrat en marché public est satisfait par le renoncement de la collectivité territoriale à la perception d'une redevance domaniale.

**11** CCP, art. L. 3.

**12** Fiche DAJ - Contrats de la commande publique et autres contrats.

**13** C. pénal, art. 432-10 à 432-16.

**14** C. pénal, art. 432-14.

JULIE COTELLE

# échos des territoires



## COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SAÔNE BEAUJOLAIS : UNE MARQUE LOCALE D'ÉLECTRICITÉ VERTE

EN CRÉANT BÔWATTS, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SAÔNE BEAUJOLAIS PROPOSE UNE OFFRE D'ÉLECTRICITÉ VERTE MOINS CHÈRE À SES HABITANTS MAIS AUSSI UN SERVICE POUR MAÎTRISER LEURS DÉPENSES. D'ICI 2027, ELLE VEUT PRODUIRE LA MOITIÉ DE SA CONSOMMATION EN MASSIFIANT LE RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES.

Pour accompagner le lancement de BôWatts, la campagne de communication met en avant des citoyens emblématiques du territoire / ©BôWatts



### En chiffres

35 communes

45 000 habitants

Superficie : 539,80 km<sup>2</sup>

Communauté de communes Saône-Beaujolais (Rhône)

**T**rès active, la communauté de communes Saône Beaujolais (CCSB, Rhône) passe à la vitesse supérieure en créant une marque locale d'électricité verte, dénommée BôWatts. Mise en place début mai, elle propose aux habitants une offre intéressante, issue d'énergies renouvelables, avec aussi un service leur permettant de réduire leur consommation énergétique.

« Dans le contexte de crise énergétique, notre idée était de ne plus subir, explique Frédéric Pronchéry, maire de Belleville-en-Beaujolais et premier vice-président délégué au développement durable de la CCSB. Une marque locale constitue un bon levier pour intéresser le citoyen aux énergies renouvelables, et cela en jouant sur un sentiment de fierté ».

### Tarif d'achat négocié et groupé

L'électricité est fournie au tarif d'achat négocié et groupé auprès d'un fournisseur sélectionné par la collectivité et son partenaire My Energy Manager (MyEM). L'économie est de l'ordre de 7 % par rapport aux offres vertes des autres fournisseurs, avec une électricité issue d'énergies renouvelables du sud-est de la France (photovoltaïque, éolien, hydraulique...).

L'offre est ouverte à tous les habitants et le sera, à compter de l'automne, aux entreprises et aux communes. La CCSB table sur 3000 abonnés d'ici la fin de l'année avec ensuite une montée en puissance. Elle met en avant l'atout de proposer aux usagers un interlocuteur de confiance qui s'occupe de tout et sécurise les contrats.

Autre intérêt : disposer d'un « nrLINK » qui est une solution d'affichage de la consommation électrique branchée au compteur Linky. Ce service complet, proposé gratuitement, permet de la suivre en temps réel pour tous les équipements, et donc de la maîtriser. Avant son lancement, un groupe de 15 personnes a testé le service. La plateforme sécurisée propose aussi l'accès à une communauté avec des échanges de conseils et d'astuces.

### Autosuffisance d'ici 2035

Pour accompagner la création de BôWatts, une campagne de communication a été lancée (réseaux sociaux, flyers, journaux municipaux et intercommunaux) en mettant en avant des citoyens emblématiques du territoire. À cela s'ajoutent des réunions publiques dans les communes, sur les marchés ou lors des fêtes de village. La plupart des élus sont convaincus même si certains attendent encore de voir les premiers résultats.

La CCSB vise à devenir autosuffisante d'ici 2035 en massifiant le recours aux énergies renouvelables. Dès 2027, l'objectif est d'assurer une production locale de 50 à 60 MWh, soit la moitié de la consommation des habitants, en boostant l'installation du photovoltaïque sur les toitures, ombrières, au bord des voiries, sur des plans d'eau et des fonciers privés et publics, en privilégiant les sites dégradés et délaissés.

Le coût global de la mise en place de BôWatts (bureau d'étude, achat de compteurs, communication) est revenu environ à 100 000 €. « Sans nous aider financièrement, les services de l'État, l'ADEME ou RTE, très intéressés par notre démarche, nous ont incités à nous lancer », conclut Frédéric Pronchéry. ●

PHILIPPE POTTIÉE-SPERRY



## ROCHE AUX FÉES COMMUNAUTÉ : LA RECETTE D'UN MIX ÉNERGÉTIQUE GAGNANT

ENGAGÉE DEPUIS QUINZE ANS SUR LES QUESTIONS ÉNERGÉTIQUES, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ROCHE AUX FÉES COMMUNAUTÉ, SITUÉE DANS LE DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE, A DÉPLOYÉ UNE VINGTAIN D' ACTIONS INSPIRANTES DONT QUATRE RÉSEAUX DE CHALEUR BIOMASSE. REVUE DÉTAILLÉE.

© S. Létué



Communauté de communes Roche aux Fées communauté (Ille-et-Vilaine)

**T**erritoire où l'industrie agroalimentaire est prédominante, notamment la filière du lait, la communauté de communes souhaite agir en transversalité aussi bien sur la conversion énergétique des industries que sur la transformation des autres secteurs. Sa stratégie de long terme, développée depuis 2008, vise à réduire au maximum les besoins énergétiques en s'appuyant sur l'efficacité et la sobriété. Ces actions mobilisent principalement des énergies renouvelables locales. Roche aux Fées Communauté agit principalement autour de six grandes thématiques : l'agriculture, l'engagement des acteurs locaux, l'économie circulaire, les consommations énergétiques, le développement de réseaux énergétiques et des énergies renouvelables et la décarbonation des mobilités. Lauréate en 2016 du label Territoire à énergie positive pour la croissance verte qui récompense les territoires d'excellence dans le domaine, elle s'appuie aussi depuis 2019 sur un plan climat-air-énergie territorial (PCAET). Elle s'est fixé pour objectifs de consommer 75 % d'énergie renouvelable à l'horizon 2030 et de produire en 2050 plus d'énergie qu'elle n'en consomme.

« Méthanisation : 55 exploitations agricoles engagées dans le processus »

fallait embarquer tout le territoire, les citoyens et les acteurs économiques, pour avoir un vrai retour et créer des cercles vertueux autour des énergies renouvelables ». Thierry Restif, vice-président en charge de la Transition énergétique, climatique et environnementale complète :

« L'objectif doit être fédérateur. Il faut que les élus locaux puissent s'impliquer à différents niveaux : syndicat, société d'économie mixte, outils supracommunautaires, pour agir et être facilitateurs dans les projets. »

### Parcs éoliens, gaz vert, réseaux de chaleur biomasse

Étant donné les particularités locales, la communauté de communes a souhaité réfléchir à un mix énergétique dans la mise œuvre de sa stratégie. Elle a développé depuis dix ans quatre réseaux de chaleur biomasse sous contrat de délégation de service public. Ils permettent d'alimenter des bâtiments publics et collectifs comme les écoles, les collèges, la piscine ou encore les maisons de retraite. Deux parcs éoliens fournissent par ailleurs près de 35 % de la consommation annuelle d'électricité finale du territoire et le caractère agricole de la région facilite la production de gaz vert via le processus de méthanisation. 55 exploitations agricoles se sont engagées jusqu'à présent dans le processus, permettant ainsi la valorisation de plusieurs milliers de tonnes de matières organiques et couvrant entre autres 90 % de la consommation de gaz d'une des communes du territoire. L'opération est le résultat d'un long travail de concertation et d'information auprès de la population en amont. Elle se veut d'autant plus vertueuse qu'elle s'inscrit dans la charte de la méthanisation durable qui s'appuie sur les principes de l'agroécologie. ●

### Cercle vertueux autour des énergies renouvelables

Pour les élus de Roche aux Fées, la clé de la transition énergétique réside dans la recherche de valeur ajoutée et de retombées locales pour le territoire. L'implication des acteurs locaux dans les projets est aussi fondamentale ainsi que la création de dynamiques collectives avec les agriculteurs, les entreprises, les citoyens. Le but était d'inclure l'ensemble des communes dans ce projet, comme l'affirme Luc Gallard, président de Roche aux Fées Communauté : « Nous avons été convaincus qu'il

### En chiffres

16 communes

27 390 habitants

Superficie 369 km<sup>2</sup>

AMÉLIE WORMS



## URBANISME EN ZONE FORESTIÈRE SOUS PRESSION MÉTROPOLITAINE ET LITTORALE : LE CAS PRATIQUE DU PORGE

SITUÉE SUR LA PRESQU'ÎLE DU MÉDOC, À LA JONCTION DU BASSIN D'ARCACHON ET DE LA MÉTROPOLE BORDELAISE, LE PORGE EST UNE COMMUNE LITTORALE ET FORESTIÈRE EN PLEINE MUTATION, DE PRÈS DE 3300 HABITANTS. MEMBRE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES MÉDULLIENNE, QUI REGROUPE DEPUIS 2002 DIX COMMUNES DU CENTRE-SUD DU MÉDOC, ELLE FAIT FACE À DES ENJEUX D'ÉVOLUTION URBANISTIQUE MAJEURS.



Le Porge (Gironde)



Vue de la forêt landaise / ©iStock / Getty Images

**P**roche de sites paysagers remarquables entre forêt et océan, mais aussi d'une métropole bordelaise en expansion, le territoire bénéficie d'une forte attractivité (48 % des déplacements domicile-travail extracommunaux se font vers Bordeaux Métropole en 2019). Lorsqu'il a été question de choisir son intercommunalité de rattachement, la commune du Porge s'est tournée vers une communauté de communes affichant une identité rurale plutôt que littorale. Mais cet ancrage rural lié à l'exploitation de la forêt est aujourd'hui bousculé par les reconfigurations territoriales à l'échelle de l'aire métropolitaine bordelaise. Comment préserver cet espace de respiration et maîtriser les bouleversements liés à cette attractivité ?

### Redessiner la planification urbaine

C'est tout l'objet de la recherche-action menée dans le cadre de POPSU Territoires que d'accompagner cette commune en l'aidant à construire une vision territoriale à travers un plan local d'urbanisme (PLU) amendé par l'expérimentation. Le Porge, comme l'ensemble des communes de la Médullienne à laquelle elle est rattachée, subit une pression démographique d'autant plus accrue qu'elle fait figure de dernière poche accessible pour l'accès à la propriété des classes moyennes du Grand-Ouest bordelais. Cette pression démographique met en évidence une double attractivité : en tant que commune littorale d'une part, et que, d'autre part, commune périurbanisée au sein de l'aire d'influence de la métropole bordelaise. Cette double dynamique présente de nombreux défis pour une petite ville comme Le Porge : accompagner l'installation de nouveaux habitants, adapter son niveau d'équipement à l'évolution des besoins de la population, préparer le territoire aux risques environnementaux endogènes (recul du trait de côte, incendies/feux de forêt), et réguler les rapports politiques avec la métropole (flux touristiques pendulaires, transports, nouveaux captages de nappes phréatiques, etc.).

### Les documents d'urbanisme : outils du dialogue citoyen

Pour la commune, l'enjeu est de mobiliser les outils à disposition notamment le PLU, pour reprendre la main sur son développement dans une démarche d'élaboration d'un projet de territoire concerté avec les élus de la Médullienne. Au regard de deux décennies d'urbanisation, les obligations de modération de consommation foncière imposées par le ZAN

**« La commune du Porge ne peut faire face seule à ces nouveaux enjeux d'aménagement »**

et la nécessité de rééquilibrer le marché immobilier local appellent une redéfinition d'un projet politique intégrant la nouvelle réalité du territoire porgeais. À cet égard, le PLU, levier de contrôle de la constructibilité, et à ce titre dispositif urbanistique et architectural, constitue également une instance décisive de dialogue social qui dépasse la notion de concertation pour aboutir à une construction commune d'un intérêt général partagé. Il doit prendre en compte et intégrer l'ensemble des normes supérieures à la commune (SCoT, loi littoral, SRADDET, etc.) et rendre leurs articulations visibles. Sa révision prochaine constitue un jalon important de l'adaptation du territoire à la métropolisation, à la littoralisation et aux effets du réchauffement climatique. La commune du Porge ne peut faire face seule à ces nouveaux enjeux d'aménagement compte tenu de son interdépendance avec la métropole de Bordeaux et de « l'ombre portée » de cette dernière ; elle doit pouvoir intégrer l'ensemble des collectivités territoriales, dans une logique d'interterritorialité, pour l'élaboration des politiques d'aménagement et d'urbanisme. ●

**GHISLAINE DEYMIER, MAÎTRESSE DE CONFÉRENCES, UNIVERSITÉ BORDEAUX MONTAIGNE**



## MÉTROPOLE AIX-MARSEILLE-PROVENCE : COMMENT CONTINUER À CONSTRUIRE EN OPTIMISANT L'USAGE DES SOLS ?

LA MÉTROPOLE CONFRONTÉE À D'IMPORTANTES ENJEUX DE TRANSITION ENVIRONNEMENTALE S'EST FIXÉ DES OBJECTIFS AMBITIEUX QUI BOULEVERSERONT, DANS LES PROCHAINES ANNÉES, L'UTILISATION DES ESPACES SUR CE TERRITOIRE.



©iStock / Getty Images

**A**vec une projection de deux millions d'habitants à horizon 2030 et une exposition déjà forte aux dérèglements climatiques (canicule et sécheresse en tête), les enjeux de transition du modèle territorial de la métropole Aix-Marseille-Provence (AMP), sont nombreux. Ce territoire se démarque par sa singularité : superficie de 3148 km<sup>2</sup>, organisation territoriale polycentrique, occupation du sol dominée par les espaces naturels et agricoles, faible densité moyenne. Sur le plan environnemental, l'étalement urbain a généré artificialisation et forte dépendance automobile. Sur le plan social, les conditions de vie des populations se dégradent, notamment dans les espaces les plus minéraux. Elles sont en outre traversées par de fortes inégalités en matière d'accès au logement, à l'emploi et à la nature.

### 11000 logements par an

Pour faire face à ce double défi, l'adoption progressive de documents-cadres (PLH, PCAEM, SCoT, PLUi) fixe le cap stratégique pour le territoire. Ils énoncent des objectifs ambitieux en matière de production de logements. La métropole prévoit de construire 11000 logements par an dont 43 % de logements sociaux. Concernant le développement économique, 1400 hectares sont à trouver pour l'industrie productive. Côté transitions et préservation des ressources, la métropole se fixe l'objectif de neutralité carbone à horizon 2050, ainsi qu'une diminution de 50 % de la population exposée aux pollutions atmosphériques et sonores.

### Réduction drastique de la consommation des sols

Cela interroge dès lors la mise en place de stratégies d'aménagement à même de réduire drastiquement la

consommation de sols naturels et agricoles et d'adapter la ville au changement climatique, condition sine qua non de son habitabilité. Pour repenser son mode de développement, la métropole AMP fait de l'intensification urbaine sa feuille de route, au croisement d'une multitude de démarches parmi lesquelles la mise en place de la plateforme locale de recherche-action POPSU Transitions. Celle-ci vise à observer, analyser et comprendre les dynamiques et enjeux en matière d'intensification, dans un dialogue entre chercheurs, acteurs, institutions et usagers.

### Dépasser les tensions liées à l'optimisation de l'usage des espaces

En effet, l'enjeu de réinvestir et d'optimiser l'utilisation de l'espace et des aménagements existants dans la ville est capital pour renforcer l'offre urbaine. Mais les tensions qui traversent cet objectif sont multiples (entre usages du sol, entre avantages et externalités négatives, entre modèle expert et réception par les habitants...). Quelles sont alors les modalités et conditions de conduite et de réussite d'une intensification plurielle, désirable et solidaire dans une métropole offrant des potentialités liées à son polycentrisme et à sa faible densité ? Telle est la question qui guidera la recherche qui vient de débuter et qui se déroulera sur trois ans. ●

**« 1 400 hectares sont à trouver pour l'industrie productive »**

**SÉVERINE BONNIN-OLIVEIRA MAÎTRESSE DE CONFÉRENCES EN AMÉNAGEMENT ET URBANISME, AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**

Métropole Aix-Marseille-Provence (Bouches-du-Rhône)

# I N T E R C O M M U N A L I T É S

## portrait

### PAULINE GODET, PRÉSIDENTE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE BUGEY SUD

« Réussir l'équilibre  
du couple communes-  
communauté »



À 42 ANS, PAULINE GODET INCARNE LE NOUVEAU VISAGE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE BUGEY SUD. SITUÉE DANS LE DÉPARTEMENT DE L'AIN, À UNE HEURE DE LYON, GENÈVE ET GRENOBLE, L'INTERCOMMUNALITÉ REGROUPE AUJOURD'HUI 42 COMMUNES. PORTRAIT D'UN ENGAGEMENT AU FÉMININ QUI S'EST CONSTRUIT AU FIL DU TEMPS.

Pour cette quarantenaire, tout a commencé en 2014 dans la commune de Belemont-Luthézieu. L'ancien maire ne s'étant pas représenté, elle se voit confier « un peu par hasard » la responsabilité de cette commune rurale de 500 habitants. Diplômée en marketing, la jeune femme est alors en congés maternité. « J'avais aussi perdu mon emploi par suite du placement en liquidation judiciaire de l'entreprise dans laquelle je travaillais comme responsable de l'administration des ventes », raconte-t-elle. Habitant le village depuis son enfance, Pauline Godet a vu son père y exercer les missions de premier magistrat. « L'engagement public fait partie de mes valeurs, donc j'ai accepté cette proposition ».

À l'époque, Valromey-sur-Séran<sup>1</sup> est membre d'une petite intercommunalité forte de 4000 habitants. L'élue y occupe le poste de vice-présidente en charge du bâti scolaire. « C'était convivial, nous nous connaissions tous. Un cadre parfait pour commencer ». Les choses se bousculent en 2017 avec la loi NOTRe. L'intercommunalité est alors intégrée « aux forçeps » par le préfet à Bugey Sud. Un saut dans l'inconnu dans un territoire de près de 40 communes et 35 000

habitants. L'intégration se fait dans un temps très réduit et manque de préparation.

Tout juste arrivée, Pauline Godet se voit confier le travail préparatoire au transfert de la compétence eau et assainissement. « Je n'avais pas particulièrement d'appréhension pour le sujet. C'était un vrai pari », concède-t-elle. Et l'expérience s'est avérée formatrice. « J'ai été très bien intégrée à l'exécutif. Le fait de prendre cette compétence à son démarrage était un atout ». L'élue découvre aussi d'autres méthodes de travail. « Il y avait quelque chose de nouveau dans cette intercommunalité. Nous avions accès à des équipes de techniciens, un appui et un accompagnement que nous ne connaissions pas ».

#### Les grands travaux de la compétence eau et assainissement

La nouvelle vice-présidente prend alors sa mallette de VRP pour faire le tour des communes et expliquer comment préparer le transfert. « Certes, les élus n'étaient pas tous convaincus, loin de là. Ils avaient le sentiment de perdre quelque chose. Il a fallu convaincre ». Pour ce faire, elle conduit une étude de préfiguration. S'ensuit un schéma directeur permettant d'obtenir une photographie affinée de l'état des réseaux. « Nous avons aussi créé une commission élargie

où tous les maires étaient représentés ». Finalement, le transfert de compétence est voté à une très forte majorité en 2019.

Lorsqu'en 2020 arrivent les échéances électorales, l'expérience acquise par Pauline Godet prend tout son sens. Car la communauté de communes a besoin de trouver son équilibre. « L'agrandissement du périmètre et les transferts de compétences rapides ont pesé sur notre fonctionnement. La gouvernance n'était pas sereine et l'exécutif souvent mis en question », analyse-t-elle. Le territoire connaît un fort renouvellement des équipes. « Les élus qui incarnaient l'ancienne intercommunalité soit n'ont

« Il fallait quelqu'un qui ne soit pas de la ville-centre »

pas été réélus, soit ne se sont pas représentés ». Dans ce mouvement, Pauline Godet est sollicitée par plusieurs maires pour proposer sa candidature au poste de présidente. « Il y avait la volonté de rafraîchir le visage de l'intercommunalité mais aussi de mettre à sa tête une personne plus proche des valeurs de proximité et d'engagement local, plutôt que de considération partisane. Il fallait aussi quelqu'un qui ne soit pas de la ville-centre », raconte-t-elle. Diplomate, objective et neutre, Pauline Godet est élue présidente de Bugey Sud. « À mon arrivée, mon premier objectif était d'apaiser et d'enclencher l'écriture du projet de territoire afin de dégager des valeurs communes. Sous l'ancienne mandature, nous avons pris les choses à l'envers en travaillant d'abord sur un pacte fiscal et financier. Ceci signifiait expliquer aux communes comment répartir autrement les richesses sans qu'elles aient au préalable partagé un sens commun ».

La présidente se fait alors accompagner par un cabinet extérieur « pour apporter un esprit d'ouverture ». Habitants, associations et forces vives du territoire sont aussi ramenés autour de la table. « Nous avons surtout instauré une conférence des maires afin que chacune des communes puisse être représentée et entendue. Dans cette instance, chaque maire représente à égalité une voix ».

#### Épanouie par ses mandats

Pour Pauline Godet, l'une des clés de réussite réside dans l'équilibre du couple communes-intercommunalités. « Il faut à chaque fois se poser la question de l'intérêt communautaire. Sommes-nous plus efficaces seuls ou à plusieurs ? » Alors qu'aujourd'hui Bugey Sud s'est reconstruite sur de nouvelles bases, la présidente a de nombreux projets pour les deux prochaines années : réhabilitation d'un centre nautique, travail sur l'offre de mobilité et l'attractivité économique toute en préservant les ressources naturelles du territoire...

Côté personnel, cette mère de famille de trois adolescents se dit « épanouie par ces mandats passionnants ». Néanmoins, cet engagement s'est fait au détriment de sa carrière professionnelle qu'elle a « mis en sommeil ». Pour la suite, elle espère voir pousser les graines qu'elle a semées pour construire l'avenir de sa communauté. Peut-être autour d'un nouveau mandat ? À suivre. ●

ELSA PRADIER

<sup>1</sup> Commune qui sera fusionner en 2019 pour créer la commune nouvelle de Valromey-sur-Séran

### → 4 choses à retenir

## Pauline Godet, la nouvelle génération de Bugey Sud

La communauté de communes stabilisée depuis 2020 a fait grandir une génération d'élus dont Pauline Godet, qui ont à cœur d'incarner une intercommunalité d'avenir.



#### 1 • Commune nouvelle

Pauline Godet est maire de la commune de Valromey-sur-Séran, dans l'Ain, qui compte aujourd'hui plus de 1200 habitants à la suite de la fusion de quatre communes au 1<sup>er</sup> janvier 2019



#### 2 • Jeune communauté

Créée en 2014, la communauté de communes de Bugey Sud a été redessinée dans le cadre de la loi NOTRe. Elle regroupe aujourd'hui 42 communes et plus de 35 000 habitants, et se situe au cœur d'un site naturel d'exception. 66 élus composent le conseil communautaire.



#### 3 • Compétence eau et assainissement

La communauté de communes de Bugey Sud exerce effectivement les compétences eau et assainissement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Le transfert de compétence a été voté par l'assemblée délibérante en 2019. Elle est exécutoire depuis 2023.



#### 4 • Projet de territoire

En septembre 2022, Bugey Sud a publié son premier projet de territoire. Ce dernier présente les grands objectifs que se fixe la communauté jusqu'en 2030. Ce travail de coconstruction a donné lieu à 43 rencontres avec les maires et le bureau exécutif, à trois conférences des maires dédiées au projet et à une enquête auprès de la population.



# « TERRITOIRES »

## LE PODCAST DÉDIÉ AUX INTERCOMMUNALITÉS

**Ne manquez pas notre nouveau podcast, « Territoires »,** une série d'entretiens pour éclairer les enjeux des sujets qui concernent les élus et agents locaux. Les deux premiers épisodes sont disponibles à l'écoute.

---

### ÉPISODE 1

**Rénovation énergétique,  
quels freins ?  
Quelles solutions ?**

### ÉPISODE 2

**S'engager dans la rénovation  
énergétique des bâtiments publics,  
quelle motivation pour les élus ?**

---

« Territoires » est un podcast d'Intercommunalités de France produit par Territoires Audacieux

En accès libre sur [intercommunalites.fr](https://intercommunalites.fr), Spotify et Deezer 🎧 📱