

Innovation et territoires de faible densité



Annexes

Juin 2015

Sommaire

1. AGRIPOLIS.....	3
2. BIOVALLEE.....	15
3. CERFAV.....	29
4. PROJETS LETTI / TACTIQUES / PLATEFORME TRIANGLE ALPIN	44
5. CIRTES - INORI	58
6. AUTOSUFFISANCE ENERGETIQUE.....	72
7. PROJET LEADER SEINE AVAL	88
8. MOPI – MAISON DE LA MOBILITE DU PILAT	105
9. POLE TRANSFRONTALIER DU PAYS DE MONTMEDY	122
10. ODYSSEE 2023	136
11. PER – PAYS D’AUGE	152
12. SCIC BOIS BOCAGE ENERGIE.....	165
13. SEREI NO NENGONE	180
14. SOLI’VERS	196
15. TELECENTRE DU PAYS DE MURAT	209

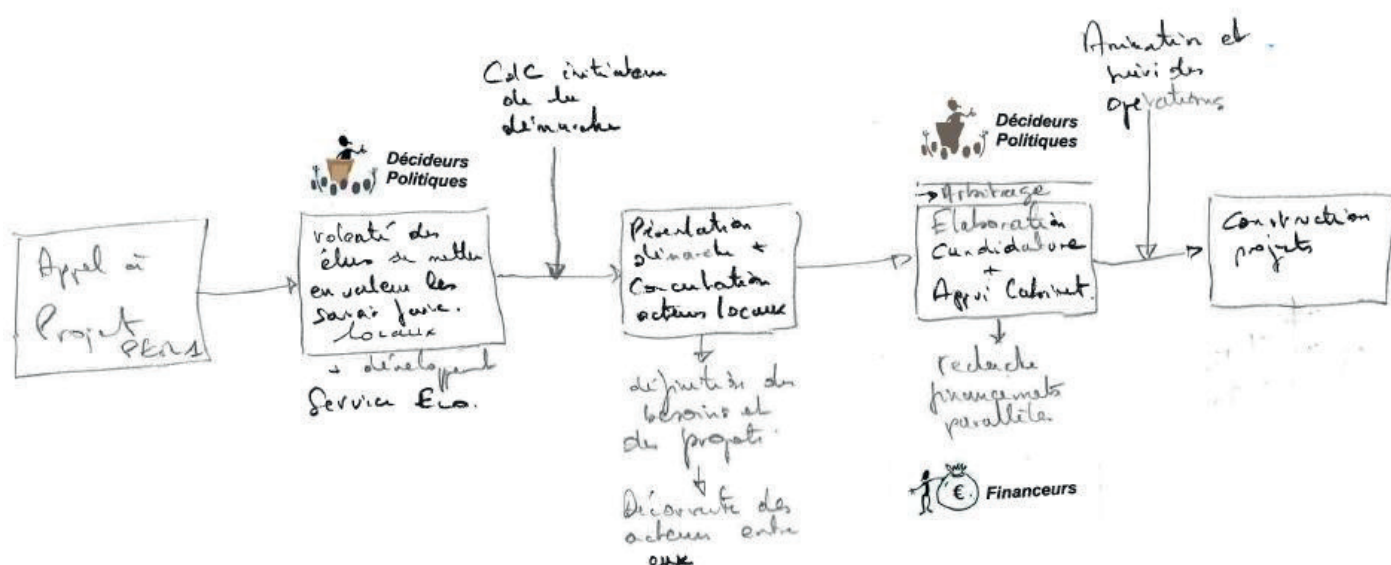
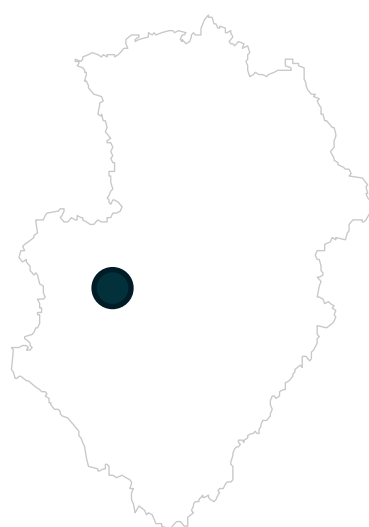
1. AGRIPOLIS

Porteur du projet : Communauté de communes Aunis Sud

Date de début : 2005

Thématiques : Agro-alimentaire, recherche appliquée

Localisation : Surgères, Poitou-Charentes



Portrait du territoire

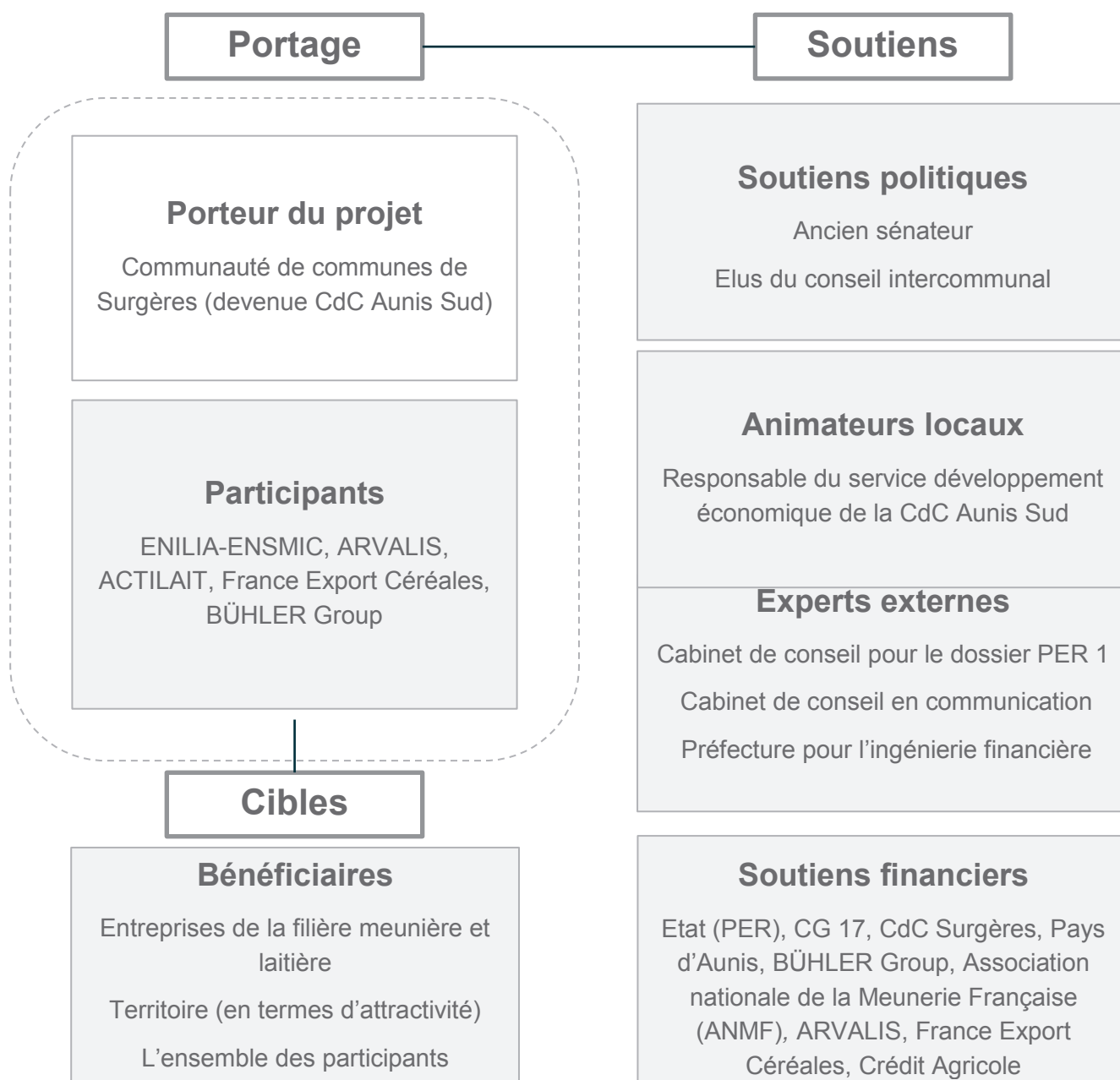
Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	638	Taille du marché (demande)	446
	Recherche	629	Accès à un réseau de compétences et partenaires	762
	Réseaux et communication	100	Accès au financement et au foncier à vocation économique	554
Description du profil du territoire	Territoire périurbain et rural, marqué par les industries agroalimentaires et notamment laitières (capital laitière du Centre-Ouest de la France, beurre de Surgères). Surgères bénéficie d'un accès aux moyens de transports privilégié (gare TGV, carrefour routier).			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet Agripolis regroupe sous une communication unifiée plusieurs projets comme le financement d'études (exemple : stabilité du lait de chèvre au traitement thermique), la rénovation d'un laboratoire, ou encore la création d'un moulin pilote représentant un investissement de 3,5 M€ dans les thématiques des industries meunière et laitière. Le projet le plus emblématique est le moulin expérimental, outil pédagogique à l'usage de l'école ENILIA-ENSMIC (lait et meunerie) et outil d'expérimentation pour des industriels, voire de promotion pour la filière céréalière française et le constructeur de l'équipement. Il s'agit d'un moulin pilote capable de traiter de très petites quantités de farine avec des procédés industriels de pointe pour faire des essais sur les qualités des farines. • Le projet a vu le jour suite à la mobilisation des élus intercommunaux pour répondre au premier appel à projet (AAP) pôle d'excellence rurale (PER). L'objectif était de donner une plus forte visibilité et d'ancrer les activités agroalimentaires dans le territoire par la réalisation d'équipements structurants et la mise au point d'une politique de communication (site internet, plaquettes, visite d'entreprises) ambitieuse et coordonnée. Dans les trois mois de délai pour construire le dossier, la communauté de communes (CdC) – accompagnée d'un cabinet de conseil – a rencontré et mis autour de la table une partie des acteurs locaux pour identifier des projets. Ainsi est apparue l'opportunité de mettre en place sur Surgères l'équipement du moulin pilote que souhaitait construire la
----------------------	---

	<p>profession (représentée par l'association nationale de meunerie française). Après la réussite du premier AAP, la CdC s'est également positionnée et a été labellisée sur le 2^{ème} AAP PER pour un projet d'équipement pilote sur la valorisation des matières grasses laitières.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le projet Agripolis a participé à l'émergence d'une identité reconnue du territoire sur ces thématiques et a permis d'ancrer et de stabiliser des acteurs locaux (notamment le lycée ENILIA-ENSMIC). Pour autant, les financements ayant été versés et aucun nouvel AAP étant à l'ordre du jour, les acteurs ressentent un risque d'affaiblissement de la dynamique, si des financements et des projets complémentaires ne sont pas identifiés. 		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> Innovation technologique et industrielle : moulin pilote unique en Europe à partir duquel il est possible de tester les propriétés de nouvelles farines. Innovation publique et organisationnelle : développement d'une compétence et d'un service développement économique à la CdC. Travail en commun avec les laboratoires (ACTILAIT, ARVALYS), la fédération professionnelle, l'école ENILIA-ENSMIC et les autres échelons d'action publique pour monter le projet, qui constitue une innovation pour la CdC. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire	X	
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> Présence d'acteurs importants de la filière meunière et laitière qui peuvent activer des réseaux nationaux. Foncier disponible pour construire le moulin. Accessibilité en transports (TGV, autoroute). 	<ul style="list-style-type: none"> Peu de lieux communs où les acteurs se rencontrent de manière fortuite, un travail d'entretien de réseau qui en est très compliqué. 	

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Un écosystème local qui a été « activé » grâce à l'opportunité de l'AAP PER**
 - A la suite de la décision des élus, le porteur du projet (la Communauté de Communes) a fait du porte à porte pour embarquer les acteurs locaux, qu'ils soient privés ou publics. Une grande attention a aussi été portée à avoir des soutiens politiques des deux bords pour ne pas apparaître comme un projet partisan.
- **Des acteurs locaux connectés au niveau national qui ont rendu possible le montage et la réussite du projet**
 - Un rôle d'accompagnement et d'expertise de l'Etat déconcentré primordial pour la réussite du projet : l'Etat au travers de la préfecture s'est fortement investi sur l'ingénierie financière du projet, qui n'a pas été évidente à construire.
 - Les relais politiques locaux (sénateur, élu local/ministre) et les réseaux agricoles nationaux (ARVALYS, ANMF) ont permis de donner une crédibilité au projet et le défendre au niveau national.

Rôle des acteurs externes au territoire

- **Une implantation locale du moulin pilote qui dépendait d'un arbitrage au niveau national.** Il y a eu un arbitrage au sein de la profession pour l'implantation du moulin pilote (Surgères/ENILIA-ENSMIC ou Montpellier/INRA) qui a retenu le site de Surgères pour des raisons de proximité de la production agricole, de logistique (1^{er} port céréalier de la façade atlantique, TGV, autoroute) et parce que le PER inscrivait ce projet dans une démarche plus globale qui renforçait chaque projet individuel (implantation de l'ENSMIC, nouveau laboratoire ARVALYS, etc.).
 - ➔ **Un arbitrage national qui a été positivement influencé par la mise en mouvement des acteurs au niveau local.**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Un dispositif PER assez souple qui ne pose pas de grands enjeux de gouvernance ou d'alignement des intérêts des acteurs...**
 - Il n'y a pas vraiment eu de nécessité d'aligner les intérêts des acteurs, puisque les PER financent différents projets. Les six projets ont été mis sous un chapeau commun grâce à la communication unifiée autour de l'équipement phare du moulin pilote.
- **...mais qui rend difficile la poursuite du travail d'animation d'un réseau, une fois les investissements réalisés :**
 - Un comité de pilotage pour toute la mise en œuvre des projets, mais qui ne se réunit plus depuis.
- **Un plan de communication** (spécifiquement financé par le PER) **qui a joué un rôle primordial dans ce projet et qui a créé une capacité d'action locale** en rendant visibles les acteurs et en construisant une vision consensuelle de l'identité économique du territoire.

Acteurs manquants

- Plusieurs acteurs auraient pu être associés au premier projet, mais ne l'ont pas été faute de temps pour préparer le dossier et du fait de leur manque d'engagement dans un projet partenarial (exemple de la coopérative laitière historique de Surgères).
→ **Ces acteurs ont été associés par la suite dans la promotion de la démarche en cours.**

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • PER 1 et 2. • Subvention intercommunale (CdC et Pays), départementale et régionale (au titre de la compétence lycée). → Les deux financements pris ensemble ont permis de prendre en charge une partie des coûts liés à la réalisation d'études, la modernisation du laboratoire, la construction du moulin expérimental et l'ensemble de la politique de communication.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs s'accordent à dire que sans le PER le projet n'aurait pas vu le jour à Surgères.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Un enjeu autour des délais accordés par l'AAP pour la rédaction du dossier (3 mois), qui ont été trop courts pour la CdC qui a dû faire appel à un cabinet de conseil pour rédiger le projet et a dû soumettre un projet pas entièrement finalisé. • L'ingénierie financière a été complexe pour le projet dans son ensemble et pour les conventions particulières avec chaque partenaire. La subvention PER a failli ne pas être versée, car les pièces justificatives n'arrivaient pas à temps (dû notamment à la culture du secret dans ces industries). La préfecture a joué un rôle d'accompagnement et d'expertise important sur ce volet. • Le principe du remboursement sur service fait a posé des problèmes de trésorerie à l'ENILIA-ENSMIC qui portait le projet du moulin. Seul le partenariat avec le Crédit Agricole a permis de dépasser ce frein. Sur le 2^{ème} projet de PER, la Région a d'ailleurs refusé que le projet soit porté par l'école pour ne pas déstabiliser cette structure.
Outils manquants ou axes	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de prévenir en amont du lancement d'un AAP avec peut-être un premier cahier des charges moins précis et sans

d'amélioration	<p>valeur juridique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des règles d'attribution des subventions plus souples qui nécessitent moins de pièces justificatives de la part des entreprises. • Une dynamique d'uniformisation des règles d'attribution et des dépenses éligibles entre les subventions des différents échelons pour faciliter les projets financés par un grand nombre d'échelons administratifs.
-----------------------	---

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Compétences du porteur de projet	La CdC ne disposait pas encore au moment du premier AAP d'une équipe de développement économique structurée.	L'AAP a permis aux élus de se rendre compte de l'utilité d'une action de développement économique et d'une équipe dédiée. Aujourd'hui, le service développement économique emploie 4 agents qui animent le PER et gèrent la pépinière d'entreprises.
Faible délai de réponse	Le faible délai accordé par l'Etat pour la rédaction du dossier n'a pas permis d'associer l'ensemble des acteurs et d'assurer en amont les co-financements nécessaires.	La CdC a eu recours à un cabinet de conseil pour la rédaction du dossier.
Technicité du projet	La forte technicité du projet n'a pas permis au porteur de projet (la CdC) de saisir l'ensemble des enjeux. De ce fait, le responsable développement économique est rapidement sorti de la boucle concernant la conduite des études scientifiques ou la construction du moulin pilote, ce qui ne lui permet pas d'entretenir la dynamique d'innovation et d'avoir une vision précise des impacts du projet.	Aucun.

Animation du réseau	<p>Une fois la subvention versée, les acteurs retournent à leurs actions quotidiennes et le groupe d'acteurs ne se réunit plus pour monter des projets en commun.</p>	<p>Création d'un club d'entreprises plus large que le seul secteur agroalimentaire avec un nombre de participants en hausse. La première action thématiquement limitée (PER 1 et 2) a permis à la CdC de se rendre compte de sa capacité à susciter et soutenir le développement économique sur un spectre plus large. Ce club, constitué en Association Loi 1901, sert à favoriser les rencontres et les échanges des entreprises entre elles. Il est présidé par un chef d'entreprise, tandis que le service développement économique s'occupe de l'animation (invitation d'intervenants extérieurs, visites d'entreprises).</p>
----------------------------	---	---

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Un territoire qui n'était pas conscient de ses atouts et qui ne disposait pas d'une identité économique et d'une visibilité par rapport à l'extérieur.
- Une absence de compétence structurée en développement économique à la CdC et aucune animation du tissu local d'entreprises.

Impacts du projet sur le territoire

- **Le projet a permis d'ancrer les acteurs dans le territoire, d'attirer un équipement majeur (le moulin) et de faire reconnaître Surgères comme un lieu important de l'industrie nationale de la meunerie et de la laiterie.**
- **Le moulin n'est opérationnel que depuis 2013 ; il n'a pour l'instant permis que la création des emplois de recherche associés à son exploitation.** A ce jour, les innovations expérimentées n'ont pas encore été commercialisées et **le secret industriel autour des essais ne permet pas d'avoir une vision précise sur l'impact éventuel. Mais l'on peut supposer que ce moulin va jouer un rôle dans le développement d'innovations en matière agroalimentaire**, certains agriculteurs ayant déjà utilisé le moulin pour tester de nouvelles méthodes de production

(nouvelles variétés de blé) ; mais cela reste marginal.

- **Montée en puissance de la CdC sur sa compétence de développement économique avec la mise en place d'une équipe dédiée, la création d'une pépinière et d'un club d'entreprises.**

Durabilité de l'innovation

- Le moulin expérimental est un équipement innovant et restera à la pointe de la technologie dans les années à venir.
- **La réussite de ce projet a permis de crédibiliser le deuxième projet (PER 2) autour du laboratoire d'expérimentation sur les matières grasses laitières, mais il y a un enjeu autour de la dynamique d'innovation développée qui risque de s'essouffler avec la fin des AAP ciblés.** En effet, dans le PER, les projets sont quasi-indépendants les uns des autres (même si regroupés dans une même thématique et intégrés dans la même communication). Il n'y pas, hors AAP, de réelle dynamique collective d'innovation. **En même temps, il peut être espéré que la création d'un service de développement économique à la CdC et l'habitude de travail coopératif public-privé acquise au travers du PER 1 et 2, permettront éventuellement de lancer de nouvelles démarches d'innovation sur le territoire.**

Périmètre d'impact et diffusion

- **Impact d'image sur toute la CdC**, mais également le département.
- **Les innovations (ex : sélection variétale, mélange de grains) expérimentées dans le moulin ont un impact sur la filière nationale et internationale.** Les impacts locaux des innovations expérimentées dans le moulin sont limités (changement de variétés de blé par les agriculteurs locaux).

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Individus clés	<p>Le projet a été initié par les élus intercommunaux et soutenu par l'ancien sénateur, qui ont activé leurs réseaux personnels et les ressources publiques pour répondre dans les délais à l'AAP PER.</p> <p>Le projet s'est ensuite appuyé sur des personnes ressources de type directeur adjoint ou chargé de mission pour garantir la pérennité de la relation interpersonnelle entre le responsable développement économique de la CdC et les partenaires, face à un turn-over très fort des directeurs de structures (écoles, laboratoires,...).</p>

Monde de la recherche	La présence des organismes de recherche de type ARVALYS ou ACTILAIT, qui sont des réseaux nationaux (plusieurs sites en France, coordonnés au niveau national), et de l'école ENILIA-ENSMIC, a permis d'avoir la crédibilité et les compétences pour monter le projet de moulin expérimental.
Aide publique	Sans le dispositif PER 1 et PER 2, les projets n'auraient jamais vu le jour et la CdC n'aurait peut-être pas été amenée à conduire des actions de développement économique par l'innovation.
Atout spécifique du territoire	Le projet a largement profité de la présence sur site des acteurs de la filière laitière et meunière (acteurs économiques, recherche et formation). Avant le lancement de projet, la CdC n'avait pas idée de l'arborescence et de la force du réseau qui pouvait être derrière ces acteurs et qu'il était possible de mobiliser pour le développement du territoire.
Dynamique d'innovation déjà engagée	Pour le PER 2 uniquement : une dynamique d'innovation a été engagée à partir du PER 1 et il a été beaucoup plus simple d'impliquer les acteurs : une certaine confiance dans le montage et la conduite de projet était déjà acquise.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Mobilisation des réseaux nationaux disposant de représentants sur le territoire autour d'un projet local** : association nationale de la meunerie française, ARVALIS, ACTILAIT,...
- **Mobilisation de l'ensemble des échelons publics** sur le financement du projet.
- **Un plan de communication ambitieux** qui participe fortement aux impacts du projet sur le territoire.

Les écueils à éviter

- **Des écueils sur la préparation du dossier et des suites du projet liés à la faible expérience initiale de la collectivité sur les actions collectives d'innovation et de développement économique** :
 - Un projet qui n'a pas préparé la suite et notamment l'entretien de la dynamique d'innovation collective en dehors des appels à projets nationaux.
 - Une mesure des impacts qui n'est pas assurée.
 - Un dossier initial et un montage financier à mieux préparer.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1 / Un projet qui s'est appuyé sur des drivers spécifiques à la faible densité pour développer l'innovation : présence d'acteurs de l'agroalimentaire, atouts importants sur la filière laitière et notamment caprine et la filière meunière, disponibilité du foncier, dispositifs publics de soutien spécifiques aux TFD (PER). A noter toutefois, le rôle joué par la présence d'infrastructures de transport et le faible enclavement du territoire.

2 / Les quatre enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- **Le potentiel de mobilisation des réseaux nationaux ou internationaux qui traverse le territoire à faible densité.** Le projet Agripolis s'est fait suite à l'identification de réseaux mobilisables et de leurs projets à partir des acteurs locaux (ANMF, ARVALYS, ACTILAIT). **La CdC a réellement joué le rôle de *broker* de l'innovation.** Ces réseaux leur ont permis d'identifier et d'attirer des projets d'envergure (le moulin expérimental) que des acteurs uniquement locaux comme les PME locales n'auraient pas pu amener et de les soutenir au travers du PER.
→ **Les territoires ruraux sont notamment souvent traversés par des réseaux agricoles très structurés qu'il est possible de mobiliser sur des projets innovants.**
- **L'intérêt à identifier économiquement un territoire à faible densité au travers une communication ambitieuse** (site internet, plaquette, campagne d'affichage en Région, visites d'entreprise). Avant le PER, le territoire de Surgères n'était pas visible comme un lieu important de l'industrie meunière et laitière, même s'il restait une image traditionnelle autour du beurre de Surgères. Cette identification économique du territoire a permis de stabiliser les acteurs présents dans le territoire (ex : le déménagement de l'ENSMIC à Surgères est aujourd'hui pleinement accepté par la profession et le maintien du laboratoire ARVALYS assuré) et à rendre plus attractif le territoire pour les entreprises qui cherchent à s'installer.
→ **Communiquer autour d'une identité économique d'un territoire à faible densité le rend plus attractif et lui permet de se spécialiser sur une niche où il peut être visible.**
- **Le PER a été un outil très intéressant pour mettre en mouvement des territoires avec un faible historique sur les actions de développement économique ou d'innovation, mais il y a un enjeu pour capitaliser sur cette dynamique initiale et monter de nouveaux projets pour éviter un essoufflement de la dynamique.**
→ **Il faut penser la suite du PER avec un cadre plus contraignant et plus ambitieux** : projet multipartenaires et pas uniquement entre un financeur public et une entreprise privée, orientation stratégique à long terme, gouvernance durable du projet, etc.
- **La capacité pour des territoires de faible densité avec peu de ressources de mobiliser un grand nombre d'acteurs publics et privés pour financer des projets d'envergure.** Sur le projet Agripolis, l'ensemble des échelons administratifs et un grand

nombre d'acteurs privés ont été mobilisés sur le financement pour permettre un investissement de l'ordre de 3,5 M€ pour ce qui est du moulin pilote.

→ **Un co-financement qui est complexe du fait des différentes règles d'attribution de subvention** (dépenses éligibles, pièces justificatives, etc.) ; **il pourrait être possible de construire localement des critères uniformisés entre les échelons territoriaux d'action publique** pour faciliter le versement de subventions aux porteurs de projets et aux entreprises partenaires.

3/ Ce type de modèle d'innovation peut s'adapter à tous les territoires qui disposent d'un ou plusieurs acteurs représentatifs d'une filière spécifique et bien structuré(s) au niveau national (comme ici la meunerie) **pour développer les outils technologiques et expérimentaux utiles à l'ensemble de la filière.** Il faut pour cela mener un travail de « découverte des réseaux » que l'on peut mobiliser à partir des acteurs locaux. Le territoire en question doit idéalement ne pas être trop enclavé.

Il est aussi intéressant pour les territoires qui cherchent à se doter d'une communication autour d'une identité économique particulière ou tout simplement à rendre visible les compétences locales.

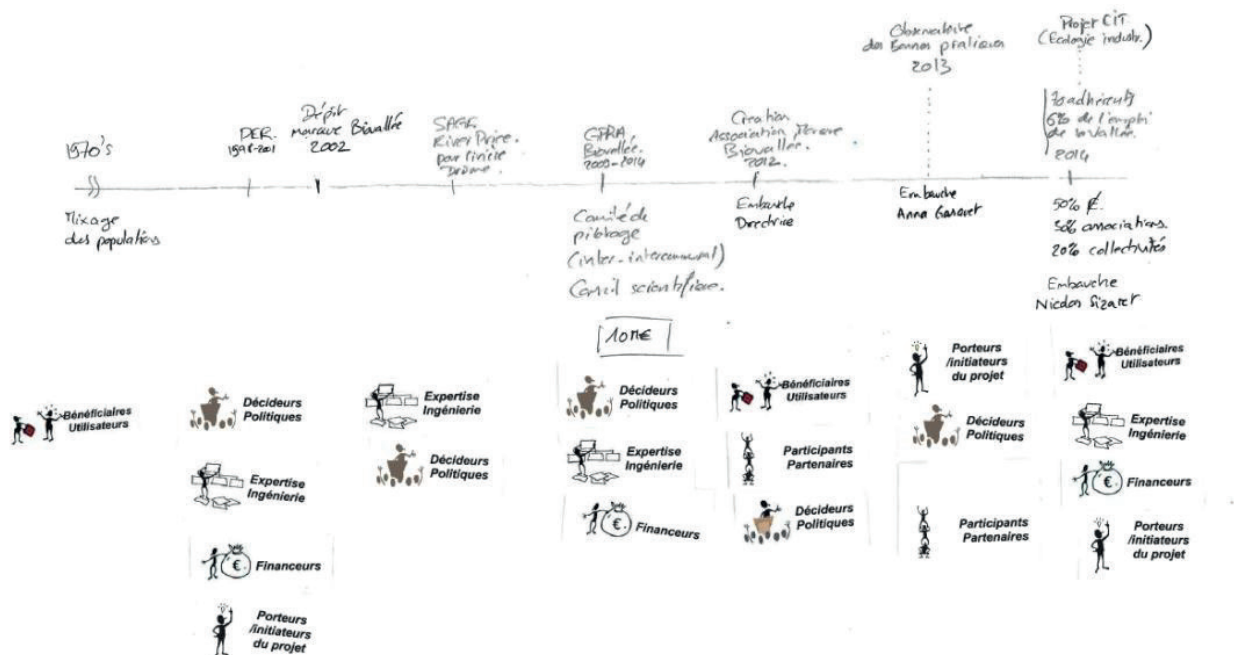
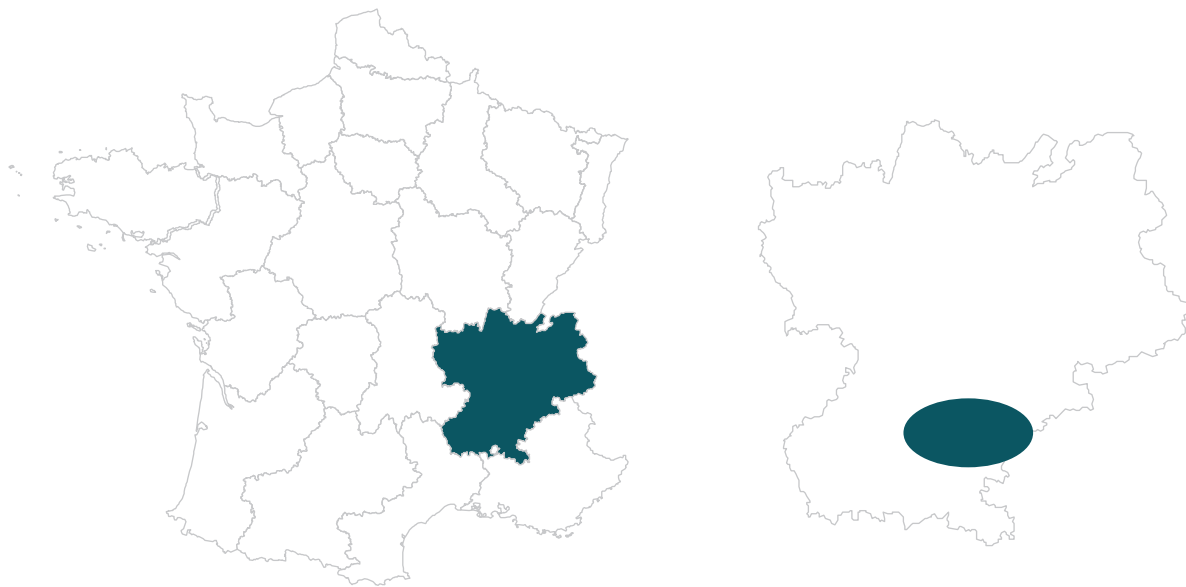
2. BIOVALLEE

Porteur du projet : Communauté de communes du Val de Drôme et Association Biovallée

Date de début : 1998

Thématiques : Développement durable

Localisation : Vallée de Drôme, Rhône-Alpes



Portrait du territoire

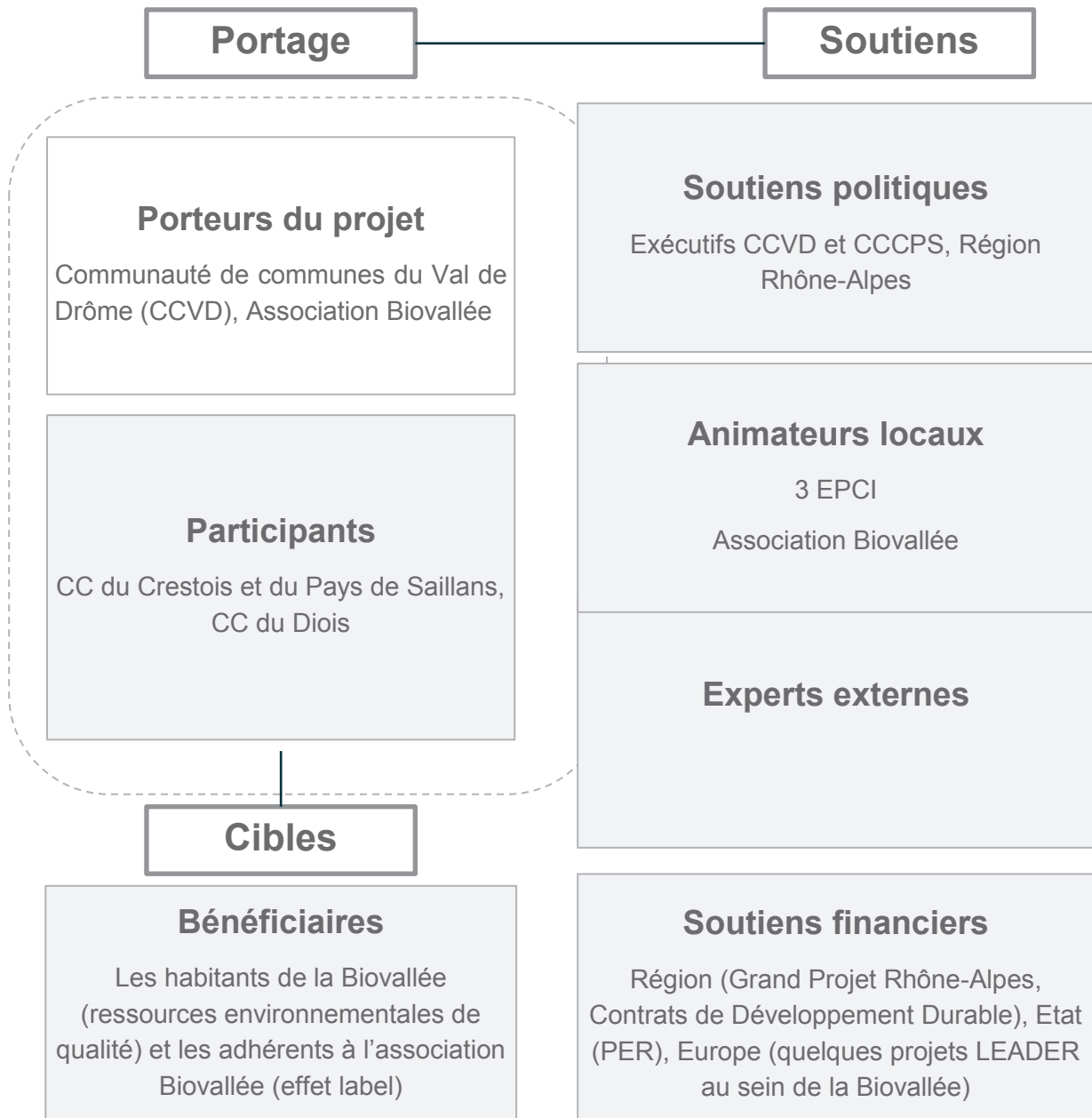
Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	407	Taille du marché (demande)	409
	Recherche	287	Accès à un réseau de compétences et partenaires	463
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	622
Description du profil du territoire	<p>Territoire à dominante agricole, grand territoire de flux (traversée des Alpes) et d'immigration (accueil des huguenots, des italiens et des néo-ruraux français et étrangers dans les années 70).</p> <p>Territoire qui s'est très tôt et très fortement organisé autour de logiques intercommunales (districts, territoires de projet intercommunaux) avec des capacités d'ingénierie de projet et de développement territorial relativement importantes.</p>			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Biovallée est à la fois une démarche, un territoire et une association : <ul style="list-style-type: none"> - Une démarche, car le territoire a depuis les années 90 essayé de valoriser les biens communs locaux (eau, terre, air, sources d'énergies) au bénéfice de la population locale au travers de différents projets. - Un territoire, puisque cette démarche regroupe trois intercommunalités (Val de Drôme, Diois et Crestois, Saillans Cœur de Drôme) qui correspondent à un bassin de vie et à un territoire géographique, la vallée de la Drôme. - Une association Biovallée, qui gère la marque Biovallée et qui est composée des élus, des entreprises et des associations locales qui s'engagent dans des actions de développement durable. Chaque adhérent (entreprise, association, agriculteur) s'engage sur un certain nombre d'actions listées dans une charte (achat d'ampoules basses consommation, approvisionnement en circuit court) qui valent entre 1 et 5 points. Il doit aussi proposer ses propres actions, qui sont ensuite ajoutées à la charte. Au bout des trois premières années, l'adhérent doit avoir un minimum de 30 points sur ces actions et sur les trois suivantes de 45 points. L'association dispense des formations pour accompagner les acteurs dans ces démarches et les adhérents peuvent utiliser la marque Biovallée pour leur communication. Par ailleurs, l'association pilote également un observatoire des bonnes pratiques qui met en lumière les adhérents de Biovallée et permet de partager les bonnes pratiques de développement durable.
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire du projet : le projet a été imaginé par deux élus du territoire et des agents techniques, qui ont souhaité accompagner le développement durable du territoire en fixant des objectifs quantifiés (ex : 50% d'agriculteurs bio, diviser par 2 les déchets acheminés vers les centres de traitement, etc.). Il est à noter qu'avant le début du projet, le territoire avait déjà – de par son histoire – le plus fort taux d'agriculteurs bio. La première action a été la candidature réussie au PER en 2006 au cours de laquelle les élus ont pris conscience du nombre de porteurs de projets potentiels. Le territoire a bénéficié d'une reconnaissance internationale River Price (prix australien) dans les années 2000 suite à la mise en place sur la Drôme du premier SAGE de France (schéma d'aménagement et de gestion de l'eau). La marque Biovallée est déposée en 2002. La montée en puissance arrive avec le financement de 10 M€ en 2009 de la démarche dans le cadre des Grands Projets Rhône-Alpes (GPRA). L'association Biovallée est créée en 2012 et l'observatoire des bonnes pratiques en 2013. • Aujourd'hui, la démarche fait face à de forts enjeux avec le renouvellement à 60% des conseils communautaires et la fin du financement GPRA. Par ailleurs, l'association doit se structurer, recruter et réussir à démontrer sa plus-value à ses 70 adhérents (50% entreprises, 30% associations, 20% collectivités).
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation de concept : créer une marque inclusive à progression permanente qui permet d'associer tous les acteurs sur la base de leur volonté d'action en faveur du développement durable et pas par rapport à leurs performances actuelles comme le ferait un label. Ainsi, il est possible d'associer, dans une même structure, les acteurs les plus militants aux acteurs intéressés en premier lieu par de premières actions pragmatiques, comme les économies d'énergie. • Innovation organisationnelle : mettre dans une même structure l'ensemble des acteurs prêts à s'engager pour le développement durable et lier des petites actions (achat ampoules basses consommation) puis de plus importantes (rénovations thermiques de bâtiments...) aux grands objectifs territoriaux (devenir un territoire à énergie positive). • Innovation de produits et de processus : la démarche Biovallée a permis le développement de nombreuses innovations (hôtel de formation, groupements d'entreprises pour la rénovation thermique...) qui servent le développement durable.

Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		X
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		X
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Un territoire avec une tradition de coopération intercommunale et des fortes capacités d'ingénierie dans les structures publiques. • Un territoire ouvert aux personnes et idées venues d'ailleurs. • Une qualité de vie recherchée par les néo-ruraux. • La présence de pionniers de l'agriculture biologique. • La moitié de la flore française est présente dans la Biovallée, un climat et des terres qui permettent la culture d'un grand nombre de produits différents. • La volonté politique d'entraîner tout le monde 	<ul style="list-style-type: none"> • Des portages politiques à intensités variables selon les collectivités, ainsi qu'une carte intercommunale en recomposition. • La diversité d'implication des acteurs peut éventuellement être un frein à la capacité d'action collective faute de consensus construit sur l'importance des enjeux du développement durable (à l'exception de l'énergie qui fait l'unanimité). 	



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- Un projet qui s'inscrit pleinement dans son écosystème pour en valoriser les atouts et lui donner l'ampleur d'un grand projet de territoire :
 - « La biovallée existait bien avant qu'on dépose la marque » : territoire avec le plus fort taux d'agriculteurs bio en France.

- **Le territoire a valorisé ses atouts pour construire une stratégie très ambitieuse et identifiante dans une logique de projet de territoire.**
- **Un projet qui s'appuie sur les acteurs locaux** (élus, services techniques, acteurs agricoles pionniers) **pour se développer :**
 - Les acteurs locaux se sont mobilisés pour répondre à l'appel à projet PER de 2005. Cet appel à projet a également eu pour effet d'identifier de nouveaux porteurs de projets et de se rendre compte de l'importance du tissu d'acteurs agricoles innovants.
 - L'atteinte des objectifs est liée aux démarches volontaristes des membres de l'association, dont les collectivités fondatrices.
- **Une culture de l'innovation présente sur place, liée à l'accueil de nouvelles populations et de leurs techniques, qui a été valorisée par les capacités d'ingénierie des collectivités :**
 - Tissu de petites exploitations qui ne s'inscrivent pas dans une logique d'agriculture intensive.
 - Une capacité d'ingénierie des collectivités acquise très tôt dans les années 80 au travers de la constitution d'une coopération intercommunale au travers des districts d'aménagement du Val de Drôme et du Diois. Pour exemple, le DAVD a été à l'origine du premier schéma d'aménagement et de gestion de l'eau français.
- **Une mobilisation restreinte des habitants individuels :**
 - Distribution de kits d'économie d'eau et d'énergie à 25% des foyers.
 - Les habitants sont associés s'ils sont actifs, c'est-à-dire membre d'une association ou d'une entreprise.

Rôle des acteurs externes au territoire

Une volonté locale d'accueillir des personnes extérieures dans le territoire :

- **Des familles et des entrepreneurs belges, hollandais et suisses sont arrivés sur le territoire pour développer des entreprises d'agriculture biologique** (plantes aromatiques) florissantes qui ont permis de prouver le modèle économique de l'agriculture biologique.
- **Le programme Starter** qui subventionne, à hauteur de 100 € par mois, les stages de fin d'étude réalisés sur le territoire. **Ce programme permet d'attirer des jeunes porteurs d'idées sur le territoire** et une partie d'entre eux reste sur place. Cette année 18 candidatures ont été reçues pour un stage à l'association Biovallée par exemple.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Une animation du réseau d'acteurs et une gouvernance effective, qui embarque tous les acteurs volontaires et engagés :**
 - Sur les différents projets (PER, GPRA, CDDRA), des comités de pilotage réguliers qui rassemblent l'ensemble des parties prenantes ont été mis en place.
 - La gouvernance de l'association est gérée par ses adhérents, mais le droit d'usage de la marque est précisément limité par la CCVD, propriétaire de la marque. **Il est ainsi**

possible d'assurer l'engagement des adhérents dans la gestion de la marque inclusive, tout en garantissant un droit de regard à la collectivité qui garantit la logique inclusive de la marque.

→ Une démarche qui se situe plutôt dans une logique de travail avec les volontaires et actifs (quelle que soit l'intensité et l'ancienneté de leur implication), que dans une recherche de la participation de tous. Les personnes sont associées à partir du moment où elles sont volontaires (pour mener des actions de développement durable par exemple).

- **Des actions et des outils novateurs au service de l'animation du territoire :**
 - **Biovallée le CAMPUS** : une salle de conférence qui accueille des colloques et des formations sur l'innovation, le développement durable,...
 - **L'observatoire des bonnes pratiques** : une carte en ligne qui met en valeur les adhérents de l'association, identifie les personnes référentes sur certaines actions.
 - **Conseil Scientifique** : conférence qui se réunit 3 à 4 fois par an pour faire se pencher une dizaine de scientifiques sur les problématiques de développement de la Biovallée. Une partie des chercheurs impliqués a commencé à mener des travaux de recherche sur le territoire (thèses, programmes de recherche nationaux ou européens).

Acteurs manquants

- **Les organismes intermédiaires sont très peu impliqués dans le projet.** En effet, les porteurs de projets de Biovallée ont souhaité, quand cela était possible, financer directement les bénéficiaires finaux. Par exemple, l'aide à l'animation et aux équipements apportée directement aux coopératives et entreprises agricoles pour qu'elles développent l'approvisionnement local a permis de doubler le taux d'agriculteurs et de surface en bio sur le territoire ; cela n'aurait pas forcément été le cas avec la même aide apportée à des organismes d'accompagnement de ces entreprises.
- Toutefois, ces bénéficiaires peuvent ensuite prendre appui sur des organismes intermédiaires ou des cabinets d'étude pour mettre en place leurs projets subventionnés.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle d'excellence rural (PER). • Contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA) : contrats pluriannuels passés entre plusieurs intercommunalités ou un pays (politique mise en place avant la création de Pays) sur une enveloppe pouvant aller de 55 à 110 € par habitant suivant la valeur technique du projet. • Grands Projets Rhône-Alpes (GPRA) : 6 projets transversaux
---	---

	<p>pluriannuels financés sur la période 2008 – 2014 dont Biovallée. Pas d'appel à projet, mais identification par la Région de territoires porteurs et accompagnement dans le montage du dossier. Financement non renouvelable, le projet doit pouvoir s'autonomiser et retourner à des financements de droit commun à l'issue de la période. Montant de 10 M€.</p>
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le PER a permis l'amorçage d'un dispositif de soutien public suite à l'identification par les élus de l'importance du flux de porteurs de projets sur les thématiques du développement durable dans la vallée. • Les CDDRA successifs ont financé des projets de développement durable et les capacités d'ingénierie dans les collectivités qui ont permis leur émergence. Les collectivités, au vu du nombre d'habitants, n'auraient pas pu porter ces postes toutes seules. • Le GPRA a permis un changement d'échelle et a donné une visibilité sur plusieurs années des financements qui ont permis de construire une stratégie « territoire à énergie positive » via une démarche prospective et de réaliser des investissements structurants(outils de formation, SEM, SA Coop, pépinières, 5 parcs d'activités et 5 éco-quartiers...).
Accès au dispositif	<p>L'accès au dispositif a été facilité par plusieurs facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacités d'ingénierie historique des collectivités qui permettent la réponse à AAP du type PER. • Présence d'un agent intercommunal également vice-président de la Région, qui a porté la création de l'outil GPRA à la Région. • Logique d'accompagnement plutôt que de sélection sur dossier de la Région pour le CDDRA et GPRA. La Région ne fonctionne pas uniquement par appels à projets, mais identifie au travers de ses délégués territoriaux des projets intéressants et les accompagne dans le montage de dossier. Ceci permet de soutenir des projets qui ne rentrent pas dans des critères prédéterminés et de demander un investissement en termes de montage de dossier uniquement aux porteurs de projets que la Région pourra financer.
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Une difficulté à trouver des financements de la même envergure que le GPRA, non renouvelable. Une sortie de subvention plus douce pourrait être imaginée pour permettre de construire un modèle économique plus pérenne (notamment pour l'association).

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Décalage communication externe et interne	La communication vers l'extérieur a été très importante en 2012 avec une diffusion dans plusieurs médias nationaux. Certains habitants du territoire se sont sentis exclus de la démarche, du fait de l'insuffisance d'une communication spécifique aux habitants.	Mise en place d'un observatoire des bonnes pratiques et création d'une émission de radio hebdomadaire (Biotope) diffusée sur des radios locales. Travail d'information en direction des élus locaux et de la population. Renforcement d'actions qui servent à tous (rénovations thermiques des maisons individuelles, cantines bio...)
Financement suite au GPRA	Le GPRA a permis un financement important du projet, mais n'est pas renouvelable. Il va falloir trouver des ressources complémentaires pour pallier la fin du financement en décembre 2014.	Les porteurs envisagent un financement européen couplé au financement régional sur des volets de droit commun. Toutefois, les récentes élections n'ont pas permis d'avancer sur ce chantier pour l'instant.
Frustrations des participants sur le rythme	Les participants les plus engagés sont frustrés que les engagements à prendre dans la charte ne soient pas suffisamment ambitieux.	Les porteurs de projets ont fait un travail de pédagogie et montré que seuls comptaient les éléments chiffrés consolidés (ex : baisse des intrants dans l'agriculture) et que les engagements moins ambitieux permettaient de faire participer des acteurs qui ne se seraient pas engagés autrement, ainsi que d'éviter le clivage contreproductif au global entre les acteurs très et peu impliqués dans le développement durable.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Territoire déjà initialement très engagé sur le développement durable et l'agriculture biologique (plus fort taux d'agriculteurs biologiques en France).
- Une capacité d'action collective forte au travers des structures intercommunales (syndicat mixte et districts d'aménagement notamment) et des compétences d'ingénierie de projets des agents publics.

Impacts du projet sur le territoire

- Passage de 17% de surfaces en agriculture biologique en 2008 à 30 % en 2012.
- 80 adhérents dans l'association représentant 8% de l'emploi de la vallée.
- 60% des repas servis dans les cantines et restaurants scolaires du territoire sont concernés par le programme de développement des achats bio et locaux.
- 70 stagiaires accueillis sur le territoire avec le programme STARTER sur 4 ans.

Durabilité de l'innovation

- **Un projet qui s'appuie sur un contexte durable d'innovation :**
 - Dans les années 70, les néo-ruraux français et étrangers vont développer de nouvelles techniques agricoles pour l'agriculture biologique, dont vont émerger quelques belles réussites entrepreneuriales (l'Herbier du Diois par exemple).
- **Une mise en valeur des projets locaux qui rend tangible la mise en mouvement du territoire :**
 - Rôle important de diffusion de l'innovation joué par l'observatoire des bonnes pratiques.
- **Des objectifs ambitieux qui permettent la mobilisation collective et durable :** ne plus détruire des sols agricoles pour l'urbanisation dès 2015, atteindre 50% d'agriculteurs et de surfaces en agriculture biologique dès 2020, couvrir dès 2020 25% des consommations énergétiques par la production de renouvelables, 100% en 2040,...
- **La Charte, un outil intéressant pour garantir une dynamique d'innovation qui s'auto-entretient :**
 - **Chaque adhérent de l'association doit, en plus des actions à choisir dans la charte, en proposer des nouvelles et les rendre accessibles à d'autres via des fiches pratiques.**
- Des enjeux toutefois autour du renouvellement des élus et de l'arrêt des subventions, qui pourraient éventuellement ralentir la dynamique d'innovation.

Périmètre d'impact et diffusion

- **Le périmètre d'impact initial est la Biovallée (le territoire de 4 CdC), mais le projet a des impacts au-delà.**
 - **Biovallée se conçoit comme un territoire école et souhaite diffuser les innovations développées dans le territoire dans d'autres territoires.** Cela concerne autant les actions de développement durable de la charte que la démarche globale (marque inclusive, etc.) :
 - Accueil d'un grand nombre de voyages d'études ou de journalistes
 - Organisation des rencontres nationales des territoires à énergie positive
 - Reproduction de l'observatoire dans d'autres territoires avec Mairies Conseil (structure de la Caisse des Dépôts et Consignations qui accompagne les communes)
- ➔ **D'après les porteurs de projet, si la démarche Biovallée est née dans ce territoire pour des raisons territoriales et historiques, il n'y a pour autant aucune raison que la méthodologie ne puisse être appliquée ailleurs.**

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Institutions locales porteuses d'un projet de territoire / vision prospective de long terme et ambitieuse	Il existe une tradition de coopération intercommunale sur la Biovallée . Les élus ont choisi d'afficher les objectifs très ambitieux de la charte pour mobiliser le territoire autour de cette ligne directrice et donc de s'inscrire pleinement dans la logique du projet de territoire. Ce projet de territoire a permis de mobiliser les acteurs locaux et d'identifier le territoire au niveau national et international.
Expertise ou des compétences d'ingénierie pour le montage du projet	Les communautés de communes ont des compétences d'ingénierie de projet très importantes par rapport à leur nombre d'habitants , qui ont joué un rôle essentiel dans la réussite du projet Biovallée. Cela est dû aux subventions régionales du CDDRA permettant de porter ces postes, ainsi qu'au parti pris des élus de développer fortement cette capacité d'ingénierie sur des projets transversaux . En effet, il y a un arbitrage à réaliser entre un positionnement d'intercommunalité de gestion ou un positionnement d'intercommunalité de projet avec un plus grand nombre d'agents affectés à des tâches transversales. Le surcoûts de l'ingénierie de projet est compensé par les aides obtenues pour l'émergence précoce de nouveau service ou la gestion innovante.

La transversalité entre les services de la collectivité	<p>Le projet politique du territoire s'appuie sur une appréhension globale des besoins du territoire et de la population (aménités environnementales). Cette appréhension globale se traduit dans la culture administrative de la communauté de communes du Val de Drôme qui dispose, selon les acteurs, d'un grand nombre de personnels transversaux et d'une capacité de coopération entre services très forte (fiches de postes définies de manière large, soutien des démarches interservices par les élus).</p>
La capacité à associer l'ensemble des acteurs volontaires à la démarche	<p>L'association Biovallée permet à tous les acteurs de participer à l'effort qui permettra l'atteinte des objectifs de la charte. Le projet permet d'éviter des conflits contreproductifs entre les acteurs plus actifs et les acteurs moins actifs/convaincus, en permettant à chacun de contribuer à son niveau et en octroyant le label dans une logique inclusive fondée sur les efforts actuels et non sur le niveau de performance actuel. Cette logique inclusive a permis d'éviter une prise en main du projet par l'une ou l'autre de ces catégories d'acteurs et d'éviter un clivage de la population sur cette thématique.</p>
Aide publique et dispositifs incitateurs	<p>Les dispositifs d'aide publique et en premier lieu le PER, le CCDRA et le GPRA ont chacun joué un rôle important dans la réussite du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - PER : Identification du nombre de porteurs de projets intéressants sur le territoire - CCDRA : Soutien dans la durée des capacités d'ingénierie du porteur de projet - GPRA : Montée en puissance du projet avec la création de l'association Biovallée et la construction de Biovallée le CAMPUS par exemple.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Un rôle important joué par l'intercommunalité de projets sous toutes ses formes** (district, EPCI) avec un projet de territoire à mener dans la durée.
- **Une logique qui consiste à faire participer l'ensemble des citoyens actifs et engagés** en incluant le maximum d'habitants (du plus au moins engagé). Une participation qui passe par l'action (mise en œuvre d'une action de la charte) et l'exemplarité et non le débat comme cela peut-être le cas dans les dispositifs de démocratie participative. L'engagement des acteurs s'appuie ainsi sur les convictions individuelles sur le développement durable, la recherche d'économies pécuniaires (sur le coût des intrants agricoles ou celui de l'énergie) et dans une moindre mesure l'intérêt en termes de communication et de marketing de la marque Biovallée.

- **Une traduction des grands objectifs du territoire en une somme de petites actions avec une logique de diffusion de l'innovation** (observatoire des bonnes pratiques).

Les écueils à éviter

- **Une communication à usage interne du territoire** à mettre en place avant que le projet ne connaisse une notoriété internationale.
- **La recherche de financements pour contrebalancer la fin du GPRA** auraient pu être menées plus tôt, mais les programmes européens en cours de négociation et les renouvellements d'assemblées ne facilitaient pas la définition de suites sous forme programmatique.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1/ Une innovation qui s'appuie sur les atouts de la faible densité : cadre de vie, qualité des aménités naturelles, présence de l'agriculture et notamment de l'agriculture biologique, appui sur des populations de néo-ruraux.

2/ Les 4 enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- **Le rôle important que peuvent jouer les intercommunalités de projet qui se dotent de fortes capacités d'ingénierie.** Les élus de CCVD ont pour cela fait un certain pari en recrutant aussi des développeurs territoriaux dans leur équipe, alors qu'ils étaient plus attendus par la population sur les services publics de proximité.
- **Une logique de marque inclusive qui permet d'associer l'ensemble des acteurs, du plus au moins engagé.** La marque Biovallée ne fonctionne pas comme un label classique, mais est ouverte à tous ceux qui s'engagent dans des actions de développement durable. Cette innovation de concept permet aussi de dépasser les débats sur les seuils et les normes qui posent problème dans les systèmes de label.
- **Un recours aux financements publics complémentaires qui permet d'atteindre des objectifs diversifiés.** Le PER a permis d'identifier les porteurs de projets, tandis que le CDDRA permet de porter dans la durée les postes de développeurs territoriaux et que le GPRA a permis une montée en puissance de la démarche sur six ans.
- **Une logique de diffusion de l'innovation plutôt qu'une logique d'innovation.** L'innovation dans la Biovallée sert d'abord à atteindre les grands objectifs de la charte. Pour cela, l'important n'est pas d'avoir la solution la plus innovante possible, mais de partager et de faire appliquer largement une solution technique de qualité (par exemple pour la réduction des intrants). La Biovallée s'est donc dotée d'outils permettant de diffuser les innovations venues du territoire (observatoire des bonnes pratiques) ou d'ailleurs (formations et séminaires dans Biovallée le Campus).

3/ Les territoires concernés par ce type d'innovation sont l'ensemble des territoires ruraux ou l'ensemble des territoires qui souhaitent mobiliser leur population autour d'un objectif sociétal à moyen terme qui nécessite la mobilisation et la capacité d'innovation de l'ensemble de la population. Les objectifs de développement durable sont bien adaptés pour cela, mais on peut très bien imaginer d'autres objectifs (rendre le

territoire accueillant pour les touristes par exemple).

3. CERFAV

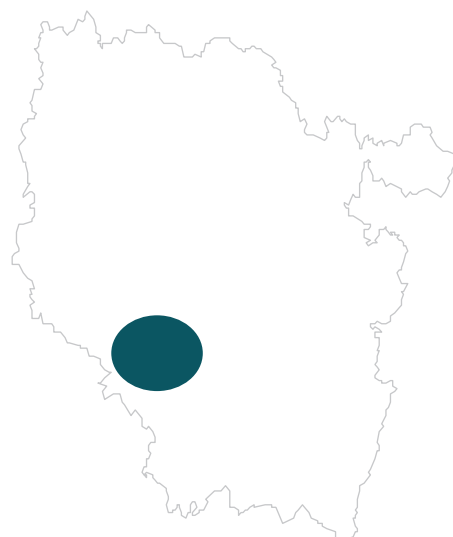
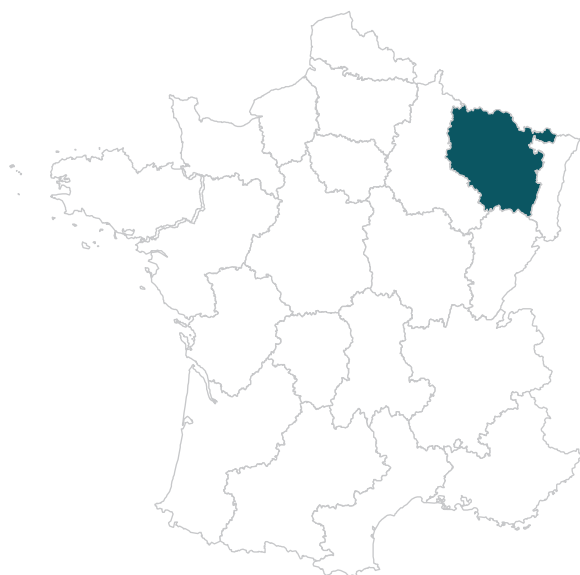
Porteur du projet : Centre européen de recherche et de formation aux arts verriers (CERFAV)

Date de début : 1991

Thématiques : Arts Verriers

Localisation : Vannes-le-Châtel

Cerfav
Centre européen de recherches
et de formation aux arts verriers



Portrait du territoire

Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	1160	Taille du marché (demande)	1014
	Recherche	766	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1249
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1783
Description du profil du territoire	Vannes-le-Châtel est un village de 600 habitants à une demi-heure de Nancy, qui abrite les ateliers des cristalleries Daum et de Sèvres. Il se situe dans l'aire d'influence de la métropole nancéenne et au sein du pays Terres de Lorraine, qui dispose encore d'un certain nombre d'industries traditionnelles (cristalleries).			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le CERFAV est une association créée en 1991 par le maire du village devenu par la suite président du Conseil Général, Michel Dinet, avec trois activités principales : formation (CFA national de référence sur les métiers du verre), veille scientifique et technique, transfert de technologie et expertise (labellisée centre de ressources technologiques depuis 2014). Elle emploie une trentaine de salariés. <u>Historique</u> : initialement, le projet d'association émerge de plusieurs individus, dont Michel Dinet, qui gravitent autour de la Maison des Jeunes et de la Culture. L'idée est de sauvegarder les savoir-faire verriers face aux vagues de licenciement des cristalleries locales et à la reconversion industrielle. L'association fait l'acquisition d'un four pour pouvoir faire des démonstrations dans une optique de médiation culturelle. Les artisans des environs qu'ils viennent chercher pour faire fonctionner le four leur font rapidement part de leur besoin de disposer d'une formation dans le domaine. Le ministre de la recherche, Hubert Curien, leur signale lors d'une visite touristique en 1993 l'existence du label pôle national d'innovation (aujourd'hui : pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises) pour lequel l'association dépose un projet avec succès. La région Lorraine finance le Cerfav pour développer les formations Compagnons verriers européens pour des cycles de 2 années. Elle considère très tôt les particularismes liés au développement qui s'engage : milieu rural, métiers d'art (faibles flux, rareté des savoir-faire), coût des formations proposées, absences de diplômes (mis à part le CAP). Elle prend la parti de soutenir une action de formation
-----------------------------	---

hors cadres habituels qui se veut pragmatique et évolutive.

La Région Lorraine devient propriétaire des locaux et accepte de financer les formations de jeunes non lorrains.

L'association va ensuite se développer en un centre de formation et d'apprentissage et récupèrera les formations (PROVER) de la filière au niveau national en 2011. L'association va se développer et notamment monter le portail en ligne du verre en 1999 et les activités de veille technologique et d'animation des milieux professionnels.

Dans les années 2000, le CERFAV initie l'association REVELOR qui vise à fédérer les forces en recherche sur la Lorraine pour les mettre au service des industriels par l'organisation de rencontres industriels-chercheurs.

En 2005, le centre oriente sa formation vers la création artistique et accueille des artisans d'arts d'autres disciplines. En 2010 est lancée la plateforme du CERFAV à Pantin pour se rapprocher du marché des artisans d'arts, des galeristes et des designers parisiens. En 2012 est ouvert le Glass Fab Lab pour employer les technologies numériques, de la conception au prototypage. En 2012, le CERFAV se rapproche de l'Université de Lorraine (élection du directeur des partenariats de l'Université à la présidence de l'association) et obtient l'agrément Crédit Impôt Recherche (CIR). Le CERFAV est labellisé pôle de compétences verrier dans le cadre de la filière Art-Luxe et Création de la Région Lorraine en 2012 et Centre de Ressources Technologiques (CRT) en 2014.

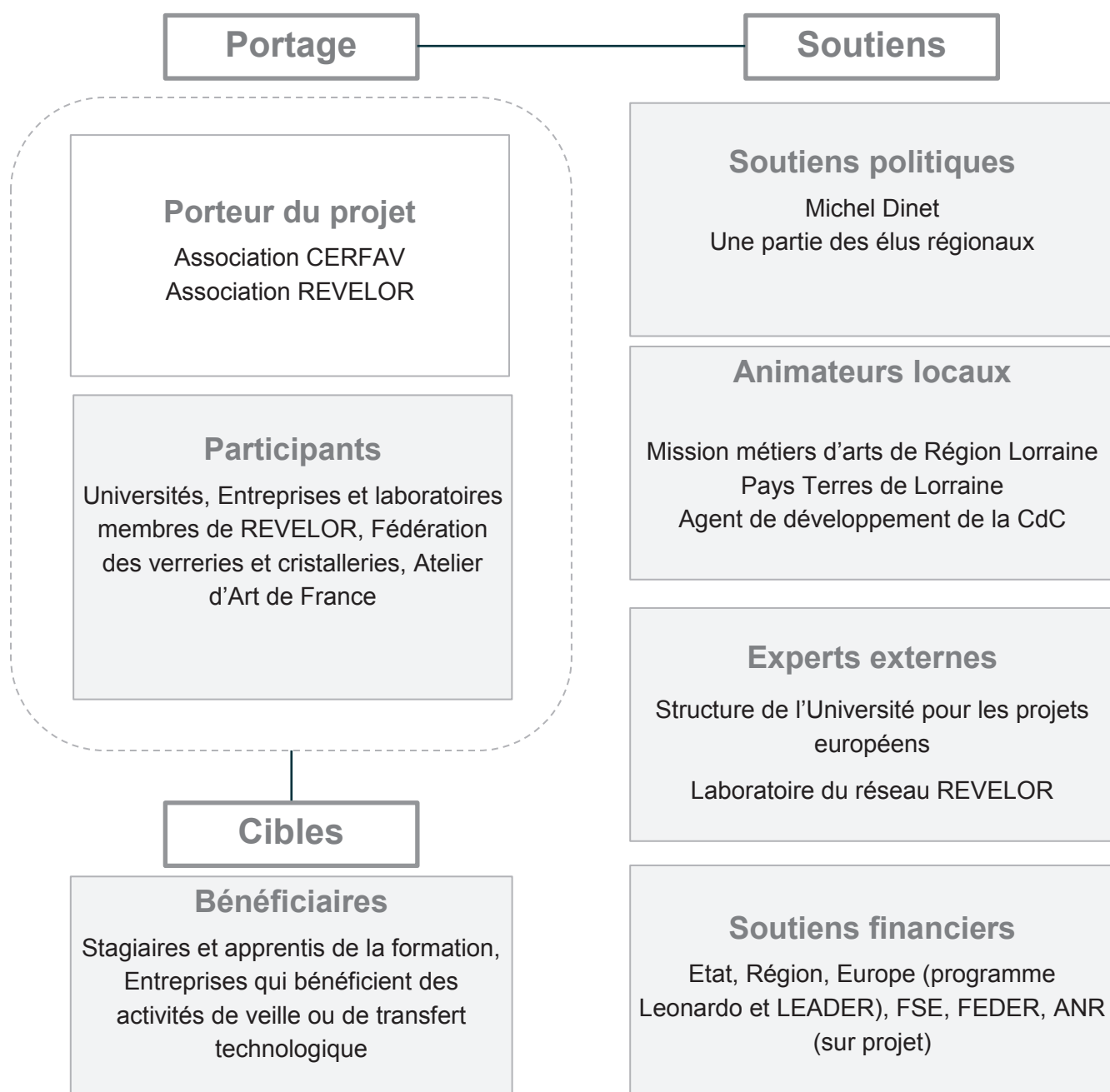
- Le CERFAV est bien installé et reconnu dans sa filière ; il obtient 70% de ses financements par l'activité de formation grâce à une attention spécifique de la Région Lorraine y compris l'apprentissage (les 30% restants venant des subventions publiques). 80% des formations des verriers français se font à Vannes-le-Châtel. Ses enjeux actuels sont de trouver un modèle économique pour la plateforme de Pantin, qui est en sommeil en ce moment, et de répondre à l'enjeu posé par la régionalisation de l'enseignement professionnel qui risque de faire émerger des formations concurrentes sur les arts verriers dans une grande partie des régions françaises. Par ailleurs, il existe une réflexion pour créer un pôle verrier sur Vannes-le-Châtel et fusionner avec l'association « la Compagnie des Verriers » qui propose principalement de la médiation culturelle.

Parti d'une volonté de sauvegarde des savoir-faire, le CERFAV s'oriente aujourd'hui plus fortement vers le design et la création pour s'inscrire dans une logique de développement d'objets utiles ou artistiques avec le matériau verre et dans le développement de ses missions de CRT et pôle d'innovation : recherches, expertises, conseils, mesures et caractérisations.

Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation organisationnelle : une structure qui gère l'ensemble des compétences nécessaires de la filière (formation, veille technologique, transfert de technologie) aussi bien pour le volet artisanal que le volet industriel. • Innovation dans l'organisation territoriale : implantation à Pantin pour se rapprocher du marché de l'art et éviter l'émergence d'une structure concurrente dans une ville plus accessible que Vannes-le-Châtel. • Innovation technologique : une innovation surtout dans l'application d'une technologie existante (impression 3D) à un nouveau modèle. Impression de moules pour souffler le verre, qui va complètement bousculer l'organisation de la filière. Jusqu'à présent seuls les industriels soufflaient le verre au moule, car les moules coûtaient très chers et devaient être rentabilisés sur des grandes séries. Aujourd'hui, les artisans qui travaillent « à la main levée » vont pouvoir créer des moules pour des créations uniques ou des petites séries. • Innovation par le design : la question de la fonctionnalité de l'objet dans un questionnement de type design est une innovation dans le secteur de la verrerie. Le CERFAV forme ses étudiants aux méthodes de design pour renouveler leurs pratiques. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire	X	
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts		Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • La présence d'une industrie du verre importante. • Une histoire économique très identifiante autour du verre et un attachement de la Région Lorraine à sa filière verre et aux métiers de l'artisanat d'art en général. • Une mobilisation des habitants locaux dans des structures associatives et une volonté de sauvegarder 		<ul style="list-style-type: none"> • La faible capacité financière de la collectivité. • La culture du secret des industries dans la filière qui a longtemps limitée la participation des entreprises au CERFAV. • Une industrie locale très conservatrice peu portée sur les dynamiques d'innovation. • Pas d'accès en transport en commun et des infrastructures de communication peu développées qui

	le patrimoine vivant. <ul style="list-style-type: none"> Le rôle clé de Michel Dinet, maire et président du Conseil Général. 	posent problème pour attirer des apprentis dans le centre. <ul style="list-style-type: none"> Aucun service de restauration sur place (1^{er} restaurant à 12 km).
--	---	---

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

Le projet du CERFAV a été fortement soutenu par l'écosystème local, sans lequel il n'aurait pas été possible d'implanter une structure à visibilité nationale sur une commune aussi petite.

- **Les habitants du village sont très mobilisés sur le projet.** Le village a une tradition industrielle très forte autour de la verrerie et les habitants du village n'étaient pas prêts à abandonner cette activité et ce savoir-faire :
 - Une démarche d'abord citoyenne de maintien des savoir-faire locaux qui se sont regroupés pour créer l'association du CERFAV.
 - Certains habitants sont allés jusqu'à hypothéquer leur maison pour soutenir le CERFAV dans des moments difficiles financièrement.
- **Le soutien politique de premier plan de Michel Dinot a permis d'activer l'ensemble de l'écosystème public pour soutenir le projet :**
 - La Région Lorraine a accepté de financer la formation des personnes hors région (alors qu'elle ne finance, en règle générale, que des formations s'adressant à des jeunes issus des collèges et lycées de la Région) et de porter les locaux du CERFAV.
 - La Communauté de Communes a mobilisé fortement son agent de développement territorial au début du projet.
- **Une structure Pays très impliquée sur le développement territorial et qui est à l'initiative du Glass Fab Lab :**
 - Le CERFAV disposant d'une reconnaissance au niveau national, le pays a voulu le soutenir dans son développement pour maximiser les retombées locales et notamment les impacts en termes d'images. L'agent de développement est venu voir le CERFAV avec un projet de Fab Lab du verre.
 - Le Pays s'est chargé de l'ingénierie de projet et a porté le programme LEADER qui finance le projet.
- Une entreprise locale de fabrication de verre a soutenu le démarrage du projet en versant l'ensemble de sa taxe d'apprentissage au CERFAV la première année.

Rôle des acteurs externes au territoire

- **Une mise en avant du projet par le ministre de la recherche Hubert Curien**, qui a permis au CERFAV de disposer du label de pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises en 1993.
- **Un rôle important de la filière nationale pour soutenir le CERFAV et lui donner la reconnaissance nationale nécessaire** notamment au travers de la délégation au CERFAV de l'ensemble du catalogue de formations de la structure de filière PROVER. La filière a souhaité déléguer au CERFAV ses formations, puisque celui-ci disposait des équipements et des enseignants le plus à la pointe du domaine.
- **Un appui sur les laboratoires de la Région au sein de l'association REVELOR (association qui fédère les forces de recherche sur cette thématique)** qui a donné une crédibilité technique et scientifique à un projet d'abord patrimonial. Le partenariat avec l'Université a également été renforcé par l'élection à la présidence du CERFAV du directeur

des partenariats industriels de l'Université de Lorraine.

- **L'implantation d'une structure à Pantin a été envisagée pour se rapprocher du marché de l'art et des écoles de design parisiennes et contrer l'émergence éventuelle d'une structure concurrente** dans une ville plus accessible que Vannes-le-Châtel. **Le CERFAV travaille sur une fondation avec des fonds privés et la filière au niveau national pour financer le développement du site de Pantin.**
- **La région Lorraine perçoit un modèle de développement pertinent, multi-sectoriel, difficile à appréhender par les services régionaux et les règlements fondant leurs actions. La région examine les modalités pour adapter son accompagnement à ce modèle de développement et non produire le schéma inverse de normalisation.**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- La gouvernance de l'association est gérée par le conseil d'administration qui regroupe l'ensemble des acteurs (collectivités, laboratoires, industriels).
- Dans le cadre du pôle de compétence régional, un comité scientifique est réuni annuellement.
- **Le CERFAV a misé rapidement sur la communication pour faire connaître la démarche et contrer les faiblesses de sa localisation dans un territoire de faible densité.** Ils ont ainsi développé un serveur minitel, puis un portail en ligne. Une revue est également éditée pour valoriser les travaux des élèves et anciens élèves.
- La mobilisation des entreprises s'est faite grâce aux compétences techniques développées au CERFAV. Les entreprises vont voir le CERFAV ponctuellement pour des problèmes techniques particuliers, ce qui permet de les impliquer dans la démarche.

Acteurs manquants

- Le CERFAV s'est rapidement orienté sur le développement de nouvelles compétences et de la créativité artistique chez ses étudiants. Cela lui a valu l'opposition d'une partie des initiateurs du projet qui souhaitaient garder l'aspect sauvegarde des savoir-faire anciens, ainsi que des artisans locaux. Ces derniers estimaient qu'il fallait d'abord former les étudiants à une excellence technique avant de les former à la créativité et aux démarches artistiques. **Ces acteurs se sont retirés du projet à un certain stade, mais beaucoup d'entre eux sont revenus depuis.**
- **Pour les acteurs du CERFAV, il faut savoir assumer les différences de points de vue quand on est dans une démarche innovante et donc savoir se séparer momentanément de quelques acteurs qui ne se retrouvent pas dans le projet. Cette vision a été développée au travers des débats très animés au sein du conseil d'administration.**

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises : dispositif national créé en 1991 qui finance par convention de 3 ans des structures qui apportent une information technique, réglementaire et de marché sur le domaine, et proposent à toutes les petites entreprises des solutions sur des axes d'innovation identifiés. • Pôle de compétence : dispositif de la Région Lorraine qui détermine un chef de pôle thématique sur la formation pour animer les acteurs de la filière au niveau régional. • FEDER : dispositif qui a permis de financer le Fab Lab. Il est porté par le Pays Terres de Lorraine. • ANR : financement d'un projet de recherche du CERFAV. • CRT : Centre de ressources technologiques : un label national qualité pour une structure d'appui technologique aux entreprises.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises : ce dispositif a un fort impact, parce qu'il a permis, par son effet de label, de crédibiliser la démarche du CERFAV auprès des élus et des entreprises locales. Par ailleurs, le financement sur 3 ans donne une certaine stabilité financière à la structure. Le CERFAV craint que ce dispositif ne soit pas reconduit et, ces dernières années, le paiement de la subvention annuelle arrive au dernier trimestre, ce qui pose de gros problèmes de trésorerie. • Pôle de compétence : un dispositif intéressant, mais qui reste très cloisonné sur la formation, tandis que le CERFAV s'inscrit dans une démarche intégrée de formation, de veille technologique et de transfert de technologie. Seul le premier volet est donc financé.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Le porteur a été accompagné fortement par les acteurs publics locaux (soutien du Pays et de la Région suivant les financements) pour accéder aux dispositifs mentionnés. La principale difficulté vient du fait que ces dispositifs ne financent qu'une partie de son activité et ne perçoivent donc pas – dans l'examen du dossier – la plus-value apportée par la démarche intégrée du CERFAV (formation, innovation, animation). • Un certain nombre de dispositifs publics tels que le Pacte Lorraine 2014-2016 restent sont difficiles d'accès pour le CERFAV, car ils nécessitent des cofinancements privés importants (50%) que la structure n'est pas capable de mobiliser sur un tissu artisanal et industriel fragile. En effet, les règlements des financements publics en matière d'innovation sont adossés à des entreprises porteuses. Ceci rend difficile

	<p>d'autres schémas de développements de l'innovation portés par les acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire en particulier.</p>
<p>Outils manquants ou axes d'amélioration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un enjeu sur l'évaluation de la réussite des dispositifs de soutien : le pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises est évalué en accordant une place importante à la satisfaction des entreprises. Les acteurs interviewés estiment que dans les démarches d'innovation il faut parfois bousculer ces acteurs. Aujourd'hui, face à l'impression 3D, il y a un grand nombre de résistances et une évaluation qui donnerait un poids trop important à l'avis des entreprises, mènerait éventuellement à arrêter la subvention du CERFAV. • Une adaptation des dispositifs à la faible densité ou aux niches industrielles fragiles à imaginer : le CERFAV est labellisé CRT depuis janvier et doit donc réaliser un certain nombre de contrats de prestations technologiques. Pour autant, les porteurs de projets doutent d'avoir une activité suffisante à ce niveau-là, au vu de la faible taille du marché adressé et de la fragilité financière des entreprises en question. • Une faible dynamique inter-pôles d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises, alors qu'un échange de pratiques serait bienvenu et formateur. Par ailleurs, face à l'évolution hétérogène de ces pôles dans le temps, il pourrait être envisagé d'établir un certain nombre de critères de pôle à atteindre par tous les pôles au bout d'un certain nombre d'années de labellisation pour conserver le label. <p>De manière générale, il faudrait avoir, en plus de la labellisation, une formation pour aider les porteurs de projets à atteindre une taille critique et d'aller plus vite sur une phase d'émergence.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait également pour chaque subvention publique auditionner et évaluer le porteur de projet et ne pas uniquement examiner le dossier. D'après les porteurs de projets, le projet du CERFAV n'aurait sûrement pas été retenu avec les critères d'aujourd'hui, mais la persévérance des porteurs de projets et la force du soutien politique l'ont rendu possible. En effet, il y aurait aujourd'hui une logique d'audit dans la distribution de subvention publique qui favorise les dossiers bien ficelés et plus faciles à appréhender et à défendre devant un jury, ce qui se ferait au détriment du caractère innovant du projet.

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Difficulté à faire comprendre un projet innovant	Le projet souffre du fait de ne pas être dans des cases bien identifiées (formation, transfert de technologies). Par ailleurs, il y a eu une incompréhension des acteurs publics face à la volonté de créer une formation innovante sur une filière où les entreprises licencient, alors que c'est un levier majeur pour renouveler la filière.	Un travail de lobbying intense de Michel Dinot et de l'actuel président de l'association pour présenter le projet à tous les acteurs de la région. Les différents labels nationaux permettent également de rassurer les élus locaux.
Un changement de cap difficile à faire comprendre	Le CERFAV est passé d'une volonté de sauvegarde des savoir-faire à une volonté de développer et de moderniser la filière (apport du design, nouvelles technologies,...) ce qui a créé un certain nombre de frustrations voire de conflits avec des verriers.	Il faut accepter la divergence de point de vue et l'assumer, tout en gardant la porte ouverte pour que les acteurs partis puissent revenir.
Difficulté à mobiliser les acteurs locaux compte tenu de l'ampleur nationale du projet	Au vu de la faible taille de la niche adressée, un projet tel que le CERFAV n'a pas de sens à une échelle plus petite que le niveau national. Il faut toujours garder ce niveau en vue, ce qui pose un problème pour impliquer les collectivités locales dans la démarche. Ainsi, il est difficile de trouver des financements pour le projet à Pantin, parce que les retombées sont nationales et pas uniquement locales.	Le CERFAV travaille sur une fondation avec des fonds privés et la filière au niveau national pour financer le développement du site de Pantin et tente de faire évoluer le lieu en espace de co-working.
Faible taille critique	S'adressant à une niche de marché, le CERFAV bute de manière régulière sur des enjeux de masse critique. Il n'est ainsi pas sûr	Cette difficulté a été partiellement dépassée en développant les activités du CERFAV sur l'ensemble de la filière (formation, veille,

	qu'il y ait suffisamment d'entreprises intéressées pour qu'il puisse bien exploiter son label de CRT. De la même manière, sur 12 stagiaires et apprentis, il y a déjà 4 spécialisations et il n'est pas envisageable de former plus de jeunes au risque d'inonder le marché.	animation de réseau, transfert technologique) pour gagner une masse critique d'ensemble. Un débouché sur le marché parisien a également été envisagé avec la création de l'antenne de Pantin.
Culture du secret des entreprises du secteur	<p>La culture du secret des industries dans la filière a longtemps limitée la participation des entreprises au CERFAV.</p> <p>Le CERFAV a eu pendant longtemps l'image d'une association pilotée par l'industriel DAUM (alors que cet industriel était complètement absent au début de la démarche et ne l'a rejointe que sur le tard), ce qui limitait la participation d'autres entreprises ou d'artisans.</p>	<p>Les entreprises ne se sont associées au CERFAV qu'au travers des laboratoires de REVELOR, qui étaient un intermédiaire neutre.</p> <p>Par ailleurs, la prise de présidence par un concurrent de DAUM a permis de contrer l'image initiale et de rassurer les entreprises.</p>

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

Un village marqué par la présence d'une industrie locale du verre et du cristal en restructuration profonde avec une société civile très dynamique notamment sur les dynamiques associatives.

Impacts du projet sur le territoire

- **Renouvellement de l'image et de la dynamique de l'industrie locale** : le CERFAV a largement contribué au renouvellement de l'industrie et de l'artisanat au niveau national et local en formant de nouvelles compétences et en y développant des dynamiques d'innovation (Fab Lab, partenariat avec les laboratoires lorrains).
- **Sauvegarde du patrimoine vivant** : la formation et la médiation culturelle ont permis de sauvegarder des savoir-faire qui auraient autrement été détruits par les vagues de licenciement des industriels.
- **Implantation d'étudiants bénéfique à la vie du village** : le CERFAV a permis l'implantation d'étudiants sur place et donc participé au renouvellement du village (construction et rénovation de logements, maintien d'un commerce).

Durabilité de l'innovation

Le projet a permis d'ancrer une dynamique d'innovation durable au travers d'un acteur reconnu au niveau national. Deux défis sont à relever pour garantir la poursuite de la démarche :

- Faire face à la régionalisation de la formation professionnelle qui risque de faire apparaître des formations sur la même thématique dans d'autres régions.
- Développer des financements complémentaires au pôle d'innovation pour l'artisanat et les petites entreprises, dispositif dont la pérennité n'est pas garantie.

Périmètre d'impact et diffusion

Le projet a des impacts au niveau national, mais également au-delà :

- **Les formations ont été vendues à des acteurs coréens et japonais et le CERFAV accueillait jusqu'à récemment des étudiants étrangers.** La formation de concepteur-créateur a été exportée au Maroc également. Cette dynamique internationale a toutefois été interrompue par la crise économique.
- **Le CERFAV a choisi de développer une formation à Paris pour se rapprocher des marchés de l'art et des compétences de design, mais surtout pour devancer une éventuelle concurrence :** aujourd'hui, le CERFAV est un leader incontesté sur la formation aux arts verriers. Néanmoins, les acteurs ont estimé que si une initiative similaire se développait dans un territoire plus accessible, le risque de concurrence était très important. C'est pour cela qu'ils ont souhaité capitaliser sur leur statut de leader pour créer une antenne à Paris pour un certain nombre de formations (formation continue notamment) et s'assurer de leur prééminence durable en la matière.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Un soutien politique fort	<p>Un rôle clé de Michel Dinot, qui a permis de sensibiliser très vite les différents échelons de collectivités locales de l'intérêt d'une telle démarche, alors qu'il existait un risque important sur un projet de ce type (patrimoine industriel, artisanat d'art) d'être rangé dans la catégorie des petits projets locaux à faible impact.</p> <p>Le soutien des différentes collectivités a été déterminant ensuite pour la réussite du projet.</p>

Une communication importante autour du projet	La présence médiatique au travers du portail du verre en ligne, des publications et des événements organisés par le CERFAV ont permis de faire comprendre aux acteurs qu'il ne s'agissait pas uniquement d'un lycée, mais d'une démarche plus ambitieuse.
Une implication forte des habitants	La participation citoyenne a été déterminante notamment dans les phases très critiques qu'a traversées le CERFAV. Certains habitants ont cautionné des prêts du CERFAV en hypothéquant leur maison.
Une démarche intégrée et une visée nationale	<p>Pour contrebalancer le manque de masse critique lié à la faible taille de la niche concernée (arts verriers), le CERFAV a souhaité développer l'ensemble des activités nécessaires pour la filière (formation, innovation, animation de réseau) et ambitionner dès le début une position de leader au niveau national.</p> <p>Les acteurs estiment que, pour la réussite d'un tel projet dans un territoire de faible densité, il y a une obligation à intégrer les différentes fonctions de support et à être reconnu leader au niveau national. Il n'y pas forcément la place pour deux acteurs au niveau national sur une filière de cette taille.</p>
Une montée en gamme de la formation sur la création artistique	<p>Le CERFAV a souhaité positionner ses étudiants sur la plus forte valeur ajoutée, à savoir l'artisanat d'art et la création. Avec des modules de formation sur la création artistique (mis à disposition d'étudiants d'autres domaines depuis quelques années), le CERFAV a formé des artisans, dont l'excellence a été reconnue ensuite par la filière.</p> <p>Par ailleurs, les projets des étudiants ou des anciens étudiants ont mis à jour des difficultés techniques et ont donc poussé la dynamique d'innovation. L'innovation technique et technologique a été conçue comme un moyen au service des exigences toujours plus élevées des projets artistiques complexes des étudiants.</p>

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **La spécialisation sur un secteur de niche avec une légitimité locale** et une volonté forte pour arriver rapidement à une légitimité au niveau de la filière nationale.
- **Un projet de cluster dans un territoire de faible densité** : la ténacité des acteurs a permis de faire émerger un pôle intégré qui porte toutes les caractéristiques d'un cluster (formation, innovation, animation de réseau), mais qui doit pallier en permanence au manque de masse critique d'acteurs.
- **L'innovation comme moyen** : une logique de *market pull* au travers de l'innovation tirée par les besoins artistiques des étudiants ou des artisans. L'innovation a toujours été développée

par rapport à un besoin ou une problématique technique précise.

- **L'implantation dans un territoire de forte densité pour renforcer le site initial :** l'implantation à Pantin permet de se rapprocher du marché de l'art et des écoles de design parisiennes et contrer l'émergence éventuelle d'une structure concurrente dans une ville plus accessible que Vannes-le-Châtel.
- **Le renouvellement d'un artisanat traditionnel grâce au design et à la création artistique :** le CERFAV a misé sur une montée en gamme de sa formation en misant fortement sur les compétences artistiques et de design de ses étudiants pour renouveler la filière artisanale et industrielle.

Les écueils à éviter

- **Une mauvaise évaluation du coût du site de Pantin qui fait porter pour l'instant à la structure des coûts importants** avant de trouver une solution de portage financier (fondation).
- **Une implication des entreprises** qui aurait pu avoir lieu plus tôt dans le projet. Les entreprises ne sont pas à l'origine du projet et n'ont été impliquées que sur le tard (culture du secret, petite taille des entreprises). Aujourd'hui, pour se développer, le CERFAV doit aider à développer le tissu d'entreprises et l'associer plus fortement à sa gouvernance.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1/ Une innovation qui s'est développée malgré la faible densité. Beaucoup d'acteurs sont encore étonnés que ce projet ait pu voir le jour à Vannes-le-Châtel. La compensation des inconvénients de la faible densité s'est faite au travers de la ténacité des porteurs de projets et du soutien politique et d'une politique de communication qui a vite rendu visible le CERFAV au niveau national.

2/ Les cinq enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- **L'appui sur un modèle économique sain qui permet la durabilité de la démarche.** Le CERFAV s'est développé grâce aux taxes sur l'apprentissage. **Les fondamentaux économiques doivent être bons pour avoir la stabilité qui permet d'investir et de prendre des risques pour se positionner au niveau national depuis un territoire de faible densité.** Cette stabilité économique a également permis au CERFAV de ne pas compromettre son positionnement innovant (formation à la créativité artistique, impression 3D) pour s'assurer du soutien de l'ensemble des acteurs associés.
- **La stratégie de revitalisation par l'innovation d'un artisanat et d'une industrie grâce à des partenariats avec des laboratoires de recherche et la création d'une formation de pointe.** Ainsi, l'association REVELOR a été un intermédiaire de qualité pour rendre accessibles les compétences universitaires de recherche sur les matériaux. De la même manière, le Fab Lab et l'ensemble des équipements sur place permettent de former les jeunes à des manières innovantes de travailler en avance de phase par rapport aux pratiques du secteur.

- **La capitalisation sur sa position de leader pour contrer des concurrents éventuels implantés dans des espaces de forte densité : la volonté de créer une implantation à Pantin est exemplaire**, car elle permet au CERFAV de contrer toute initiative similaire qui souhaiterait jouer sur les avantages en termes d'accessibilité que permettent les territoires urbains.
- **La capacité à se situer en avance de phase des acteurs locaux : le CERFAV est un projet parti du volet culturel** (sauvegarde des patrimoines) **pour arriver à une dynamique d'innovation industrielle dans un secteur qui paraissait sinistré**. Il s'est par ailleurs engagé sur les thématiques du design et de la création artistique parce qu'il estimait qu'il s'agissait là de compétences clés pour relever la filière, alors que les artisans souhaitaient un enseignement plus traditionnel. De la même manière, il a développé un Fab Lab pour fabriquer des moules, alors que la méthode traditionnelle artisanale était plutôt le soufflage à main levée (sans moule).
- **L'innovation comme un moyen** : l'innovation n'est pas considérée comme une fin en soi, elle est au service du développement de la filière des arts verriers en général et au service des problèmes techniques ou des projets artistiques des artisans et étudiants au jour le jour. **Le projet artistique joue ici un rôle important pour poser toujours de nouveaux problèmes techniques qui poussent le CERFAV à développer des innovations.**

3/ Ce type d'innovation peut se développer dans d'autres territoires qui disposent d'une histoire et d'un tissu d'entreprises (même faible) sur une niche de marché spécifique, qui n'a pas encore d'acteurs intégrés recherche, formation et animation de réseau.

Portrait du territoire

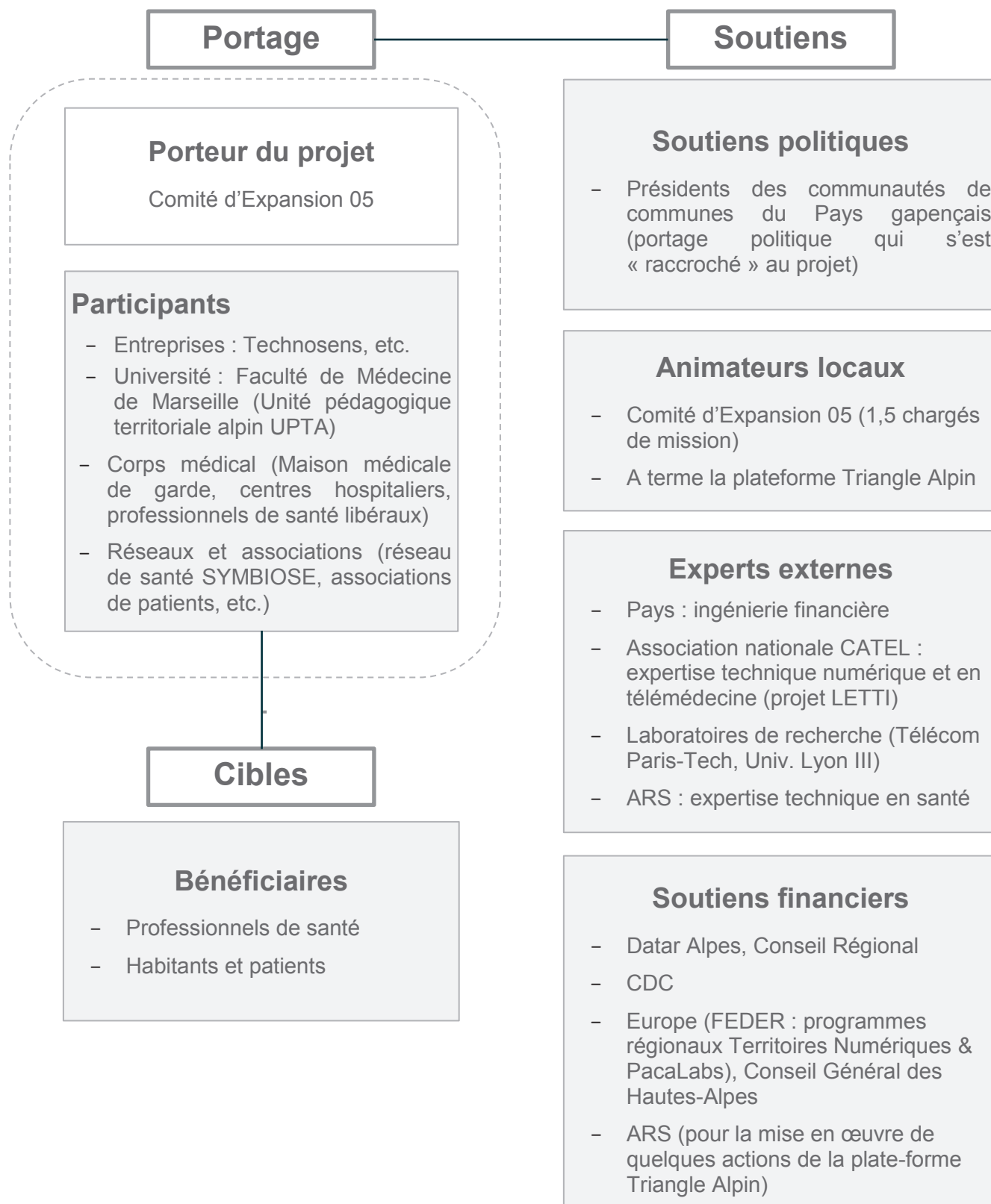
Type de territoire	Petits et moyens pôles urbains et ruraux isolés			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover <u>de Gap</u>	Classe créative / concentration de talents	226	Taille du marché (demande)	316
	Recherche	291	Accès à un réseau de compétences et partenaires	212
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	300
Description du profil du territoire	Le projet Tactiques, porté par le Comité d'Expansion situé à Gap, concerne le département des Hautes-Alpes : deux villes de montagne (Gap, première agglomération des Alpes du Sud avec 40 000 habitants et Briançon) et les territoires ruraux de montagne du département. L'économie de ces territoires est résidentielle (30% de l'emploi dans les services publics, 20% dans l'Economie sociale et solidaire, 15% dans le BTP, 8% dans l'agriculture + les emplois touristiques)			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<p>Le projet TACTIQUES est la continuité du projet LETTI (Laboratoire d'Evaluation de la Télésanté en Territoire Isolé), porté par le Comité d'Expansion, dont l'objectif était de tester et de mettre en œuvre des solutions de télésanté et de télémedecine sur les territoires isolés (stations de ski, refuges, domiciles de personnes âgées). Le projet TACTIQUES vise à développer et déployer, au-delà du stade expérimental, des services de santé adaptés aux populations et aux territoires. Il a donné lieu à la création de la Plateforme Triangle Alpin qui participe à l'organisation des acteurs et des ressources entre les secteurs sanitaires et médico-sociaux et au développement de nouveaux projets.</p> <p><u>Porteur</u> : les projets LETTI et TACTIQUES sont portés et animés par le Comité d'Expansion 05, structure au service du développement économique sur le département des Hautes-Alpes.</p> <p><u>Historique</u> : à l'origine de ces projets, l'identification des besoins des populations en matière de santé (accès aux soins) dans le cadre du programme Territoires Numériques de la Région et un travail de sensibilisation des acteurs à la e-santé, qui ont donné lieu au développement du projet LETTI à partir de 2007 et de TACTIQUES pour poursuivre l'expérimentation à partir de 2011. Un second enjeu a ensuite motivé la poursuite du projet, à savoir l'attraction de jeunes médecins en zone de montagne, qui a notamment motivé la constitution de l'association Triangle Alpin (2012).</p> <p><u>Situation actuelle et perspectives</u> : le projet a évolué d'une approche territoriale / d'aménagement (réponse aux besoins du territoire) vers</p>
----------------------	--

	une approche thématique (projet de santé). Dans cette logique, le Triangle Alpin pourrait à terme porter les projets en matière de e-santé et jouer le rôle d'animateur en se substituant au Comité d'Expansion qui portait initialement ce projet de territoire. Un scénario envisagé serait de constituer autour de la Plateforme un PTCE. En parallèle, le Comité d'Expansion œuvre pour le développement d'une filière régionale en silver economy (en lien avec le DAS e-santé existant dans le cadre de la SRI S3).		
Caractère innovant du projet	<p>Initialement expérimentation et innovation technologique, le projet tient aujourd'hui davantage à de l'expérimentation et à de l'innovation sociale et organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformation des pratiques des professionnels de santé (de nouvelles manières de travailler à développer par les professionnels de santé, une transversalité nouvelle entre professionnels, notamment professions médico-sociales et médecins). - Organisation des acteurs : transversalité entre structures, filières, et entre corps de métiers, partenariats entre acteurs (économiques, corps médical, institutions, etc.) pour construire un « réseau d'intelligence collective » concrétisé par la création de la Plateforme Triangle Alpin. - Territorialité du projet de santé. - Expérimentation, au travers de tests impliquant les usagers. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		X
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre et qualité de vie. - Liens forts entre acteurs. - La faible accessibilité aux soins est un challenge dans la mesure où elle appelle des solutions qui correspondent aux pratiques des jeunes (médecins) aujourd'hui. - L'absence de certaines compétences / ressources ont poussé les acteurs à réfléchir différemment. 	<p>Les faiblesses du territoire à l'origine des besoins exprimés et du développement du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contraintes géographiques et difficultés d'accès (emplois et services) - Faiblesse démographique : les services ne sont pas rentables - Faible densité en professionnels de santé - Saisonnalité de l'activité (tourisme) 	

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

L'existence d'un écosystème local dynamique et dans lequel les liens entre les acteurs sont forts a été un élément central au développement du projet. La complémentarité entre les actions des structures facilitatrices, le Pays et le Comité d'Expansion, a été essentielle au projet, **le premier étant le porteur et l'animateur d'une stratégie et d'un projet de territoire et le second l'animateur et l'opérateur des programmes d'action**. La présence d'individus moteurs, au sein de ces structures (notamment du Comité d'Expansion), est clé dans le rôle endossé par ces structures.

- Le rôle de la structure Pays est ici particulièrement important : il est l'animateur d'un territoire de projets, il agit de manière transversale aux différents secteurs d'activités pour répondre aux enjeux du territoire de vie, au travers d'une stratégie à 10/15 ans.
- En tant qu'animateur des démarches de développement économique, le Comité d'Expansion s'est appuyé sur les réseaux existants (Maison médicale de garde de Gap, groupements de professionnels) afin de sensibiliser les professionnels à la e-santé et de mettre en œuvre les premières expérimentations dans le cadre de LETTI. Le rôle du Comité d'Expansion a été particulièrement fort grâce à l'engagement d'un individu moteur et force de proposition.
- Le développement de Tactiques et l'action du Triangle Alpin reposent ainsi également sur la proximité relationnelle qui existe entre les acteurs du territoire, notamment entre professionnels de la santé.

La réussite du projet étant conditionnée par l'appropriation des services et des technologies par les usagers (professionnels de la santé et habitants / patients), leur adhésion au projet est décisive. Les professionnels de santé ont ainsi eu un rôle de moteur pour certains (expérimentation de technologies, sensibilisation des patients, etc.) et de freins pour d'autres (résistance au changement).

Rôle des acteurs externes au territoire

- **Si l'écosystème local est dense et « soudé », la participation de certains acteurs externes a été décisive** : notamment les entreprises qui ont expérimenté des technologies (attirées grâce à la possibilité de bénéficier d'un territoire d'expérimentation pour tester leurs technologies dans l'objectif de mise sur le marché) et les médecins de la Faculté de Médecine, pour certains maîtres de stage encadrant les jeunes médecins (engagés dans le projet du fait des liens les unissant au territoire : attache sentimentale). Ils ont apporté aux acteurs locaux une expertise technique, tant au niveau des technologies qu'en matière de santé. A ce titre, l'ARS, intégrée au projet lorsque celui-ci évoluait vers un projet de santé pour le territoire, joue également un rôle d'expert santé bien qu'elle n'apporte pas de fort soutien aux acteurs.
- **Par ailleurs, l'appui d'acteurs régionaux et nationaux** a été essentiel à la réussite du projet, et notamment au niveau du financement. Le Conseil Régional a été, avec la Datar Alpes (territoire interrégional du Massif des Alpes), le premier financeur. La CDC a également apporté une aide financière importante.
- **Enfin, il s'agit d'un projet qui repose sur le partenariat entre le rural** (villages isolés de montagne, stations de ski) **et l'urbain** (villes moyennes où se situent les hôpitaux et

les professionnels de santé, mais également grandes villes d'où proviennent les compétences / expertises en matière de technologie (entreprises à Grenoble, etc.) et de santé (Faculté de Marseille, etc.).

⇒ **En conclusion, il s'agit également d'un projet qui repose sur la volonté d'acteurs locaux, sur les compétences et les ressources de l'écosystème local et celles provenant de l'extérieur du territoire. Le rôle d'un intermédiaire, joué par le Comité d'Expansion, à même de mobiliser l'écosystème local et de faire appel à des compétences externes, a été essentiel.**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

Le développement d'expérimentations et d'innovations en matière de télésanté a été possible du fait de l'alignement des stratégies entre acteurs publics locaux et régionaux, c'est-à-dire la convergence des stratégies de la Région (en matière de numérique tout d'abord), du Commissariat de Massif (accès aux services notamment de santé), du Pays (projet de territoire) et du Comité d'Expansion.

Par la suite, la mise en place même des projets LETTI puis TACTIQUES résulte d'un second alignement d'intérêts, celui des différents participants, facilité par le rôle d'animateur et d'intermédiaire joué par le Comité d'Expansion (rendu possible notamment grâce à sa bonne connaissance des acteurs et des réseaux) : attraction d'entreprises sur le territoire (de manière temporaire pour apporter des solutions), sensibilisation des professionnels de santé (nouvelles solutions et attraction de jeunes médecins), intérêt des collectivités locales (attractivité, rationalisation économique, attraction d'entreprises), etc.

Si il n'y avait pas à ce stade de gouvernance institutionnalisée, chaque acteur contribue à la gestion du projet : le Comité d'Expansion par son rôle d'animation / ingénierie de projet, le Pays par l'ingénierie notamment financière qu'il apporte, la Datar Alpes et la Région par leur soutien financier, etc.

Ainsi, l'animation a précédé la constitution d'une gouvernance pour le projet. C'est seulement avec la création de la Plateforme Triangle Alpin que s'organise une gouvernance opérationnelle et partenariale du projet, impliquant les professionnels de santé, des experts, des institutions.

Acteurs manquants

Les acteurs locaux rencontrent des difficultés pour mobiliser certains acteurs régionaux, notamment l'ARS, dont l'implication est importante pour lever certains verrous techniques, faire monter en puissance la démarche au niveau du territoire et contribuer à définir les orientations régionales / nationales en matière de e-santé. Un portage politique plus fort aurait pu faciliter la mobilisation de la tutelle.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> - L'inscription du projet dans la CIMA (Convention interrégionale du Massif des Alpes). - Le volet territorial du CPER (dont le Pays est l'interface). - Les appels à projets régionaux et l'inscription du projet dans le dispositif Pacalabs. - La mobilisation de fonds FEDER avant le projet LETTI via l'appel à projets régional Territoires Numérique.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<p>Le développement du projet est possible grâce à la mobilisation d'un certain nombre de dispositifs, certains intervenant de manière ponctuelle à un « moment » du projet (appels à projets, Pacalabs), d'autres étant plus structurants (CIMA notamment) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'inscription dans le volet territorial du CPER (programme territoire numérique) était particulièrement pertinente, à l'initialisation du projet, car à l'interface entre les différentes stratégies des acteurs (schéma numérique, accessibilité aux services). Le programme Territoires numériques, financé dans le cadre du CPER, a permis de réaliser le diagnostic des besoins du territoire ayant motivé le développement de LETTI. Le CPER en PACA laissait, selon les acteurs, une marge d'expérimentation importante, i.e. un droit à l'erreur dont les acteurs locaux se sont saisis. - La CIMA est un outil financier très important pour le développement et le soutien à l'innovation des territoires du Massif Alpin : c'est un dispositif interrégional (6 existent en France sur des bassins montagneux), complémentaire aux outils classiques type CPER, qui vise à répondre aux enjeux propres des territoires (non administratifs), notamment au travers d'approches innovantes (mais sur des projets de plus petite envergure que le CPER). A ce titre, l'accessibilité et le développement des services à la population étaient une priorité de la CIMA 2007-2013. La politique de massif a également pour objectif la diffusion des démarches innovantes à l'ensemble du territoire du Massif. - Le dispositif Pacalabs, et aujourd'hui les appels à projet régionaux, sont des outils mobilisés pour certaines « étapes » du projet. Ces opportunités participent donc à orienter et à faire évoluer le projet. Les appels à projet permettent au territoire de capter des financements régionaux qui sont, selon les acteurs, généralement fléchés vers les zones plus denses. - Les fonds européens ont été mobilisés à l'initialisation du projet LETTI, mais ne le sont plus du fait de la difficulté de petites structures de faire des avances de trésorerie (nécessaires pour le FSE et FEDER).
Accès au dispositif	<p>L'interconnaissance entre acteurs a joué un rôle important dans l'inscription du projet dans la CIMA, en facilitant la mise en cohérence et la complémentarité entre les axes d'intervention du Commissariat</p>

	<p>du Massif et la démarche portée par le Comité d'Expansion, permettant ainsi son financement dans le cadre de la CIMA.</p> <p>Concernant les fonds européens, le problème résidait moins dans les compétences des acteurs locaux pour faire appel aux fonds européens que dans leurs moyens financiers (trésorerie).</p>
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'outils capitalisant au niveau national les expérimentations locales pour arrêter des orientations / stratégies, dans ce cas-ci en matière de télésanté, de démographie médicale. On a des outils qui conservent une dimension descendante : s'ils permettent d'innover, ils ne permettent pas de dépasser le stade de l'expérimentation pour influencer sur les cadres régionaux et nationaux. - Faiblesse des transferts au sein des dispositifs, qui faciliterait les effets de diffusion horizontale (sur d'autres territoires) et verticale (à d'autres échelles). Par exemple la mise en réseau des expériences financées par les Commissariats de massif pour lier davantage des territoires ayant des analogies fortes et créer des réponses communes. - Des attentes vis-à-vis de la SRI-S3 : quelle capacité pour fédérer les acteurs régionaux (ARS / région) autour d'une stratégie de silver economy portée par les acteurs locaux ? - L'AAP pour les PTCE est vu comme une opportunité dont pourrait se saisir le Comité d'Expansion pour « institutionnaliser l'expérimentation ». Cela permettrait de faire évoluer le projet en « plateforme d'innovation ouverte » associant de nouveaux acteurs (dont ESS) à la co-production de nouveaux services au bénéfice du territoire. - La prise en compte des inégalités entre territoires dans les dispositifs de soutien publics en ne mettant pas en concurrence des territoires inégaux (en compétences, moyens financiers, etc.). Exemple : question de l'avenir des volets territoriaux des CPER.

Freins et comment ils ont pu ou pourraient être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Obstacles technologiques	Certaines expérimentations ont été abandonnées du fait de limites technologiques.	Co-construire les solutions dans le cadre de partenariats industriels / praticiens (living labs)

Obstacle organisationnel et économique	Pas de remboursement des actes de télémedecine, même à titre expérimental	Expérimenter via une mobilisation « militante » des usagers et des praticiens puis proposer un ou plusieurs modèles économiques
Adhésion des acteurs	Résistance au changement de la part du corps médical.	Résistance d'une partie du corps médical compensée par le rôle moteur d'autres professionnels (sensibilisation des habitants, partenariats entre corps de métiers, maîtres de stage).
Manque de reconnaissance des acteurs régionaux / nationaux	<p>Malgré la communication dont a bénéficié le projet, l'approche territoriale et l'expertise des acteurs locaux sont difficilement reconnues auprès des institutions régionales / nationales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des politiques publiques qui vont parfois à l'encontre de la culture de territoire de projets, bloquant parfois les initiatives locales. - Les acteurs en santé, notamment l'ARS, ne s'appuient pas sur les acteurs locaux pour construire et mettre en œuvre les actions. 	<p>S'appuyer davantage sur les initiatives locales afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la cohérence des orientations / actions régionales et des projets locaux. Par exemple, la coordination des dispositions nationales d'incitation à l'implantation de jeunes médecins avec les projets locaux. - Dépasser le stade expérimental pour co-construire les politiques publiques en s'appuyant sur les acteurs locaux (en tant qu'experts voire d'opérateurs). Exemple du concept d'Îlot de formation repris par l'ARS sans s'appuyer sur l'expertise de ses développeurs. <p>Un portage politique local fort aurait augmenté la capacité des acteurs locaux à influencer les politiques publiques régionales et nationales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des réseaux de territoires d'expérimentation avec des méthodes de conduite de projets, des protocoles de travail communs pour la mise en œuvre de téléservices de médecine (télédermatologie, téléophtalmologie, autres téléconsultations...) et des méthodes d'évaluation communes. Ces réseaux pourraient être reconnus et soutenus par les acteurs régulateurs et financeurs du système de santé tout en permettant l'innovation (ARS, Mutuelles, assurance maladie)
Financement	- Manque de ressources : une capacité d'autofinancement faible qui défavorise les	L'incertitude concernant le volet territorial des CPER 2014-2020 accroît le manque de visibilité des

	<p>territoires ruraux / petites villes dans l'accès aux dispositifs publics. Ex : difficulté à financer les 20% requis dans les AAP contrairement aux autres territoires régionaux.</p> <p>- Manque de visibilité sur les financements disponibles à moyen-terme : le financement d'un chef de projet au sein du Comité d'Expansion a été assuré par la Région. Le transfert du rôle d'animation au Triangle Alpin dépend des ressources qu'il pourra mobiliser.</p>	acteurs sur leur capacité future à financer les structures et les projets.
--	--	--

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

Un territoire faiblement maillé en services de santé, un manque à venir de professionnels de santé dans les zones de montagne, des coûts élevés liés au transport des patients vers les hôpitaux des grandes villes (Grenoble, Marseille).

Impacts du projet sur le territoire

- **Maillage du territoire** en services de santé et installation de jeunes médecins. A terme, peut-être le développement d'activités médicales.
- **Rationalisation économique** des dépenses de santé.
- **Services à la population**, davantage en termes de confort pour les habitants (les grosses interventions étant réalisées à l'extérieur du territoire) et d'attractivité (pour les touristes, les résidents, les professionnels).
- **Organisation des acteurs autour d'une nouvelle filière pour le territoire, la e-santé.** L'une des réussites du projet est d'être passée d'un projet de territoire (aménagement, services) à un projet de santé à dimension territoriale, en transférant progressivement l'animation aux acteurs de la santé et le financement aux services / institutions en santé. Le Comité d'Expansion a ainsi permis l'incubation et l'autonomisation d'une structure nouvelle (la plateforme Triangle Alpin) et la montée en compétences de ses acteurs, conservant son rôle d'opérateur et d'animateur de démarches économiques territoriales.

Durabilité de l'innovation

- **Une capacité du territoire à innover** et des acteurs locaux à réfléchir différemment reconnue. Le territoire et ses structures (Pays, Comité d'Expansion) ont acquis une légitimité leur permettant de porter d'autres projets innovants avec des modes opératoires similaires, notamment la transversalité. Cette légitimité contribue à créer une dynamique d'innovation sur le territoire, avec des projets innovants développés dans d'autres secteurs d'activités, par exemple dans les éco-matériaux.

- **La constitution d'une gouvernance partenariale impliquant les partenaires / bénéficiaires est une opportunité pour ancrer le projet dans la durée**, car il s'appuiera dès lors sur sa propre structure de portage et d'incubation de projets. L'idée de constituer autour de la Plateforme Triangle Alpin un PTCE s'inscrit dans cette dynamique d'autonomisation et d'institutionnalisation, et permettra d'impliquer davantage de partenaires pour pérenniser le projet (autres professionnels de santé, acteurs de l'ESS). Demeure la question des ressources disponibles (financement du chargé de mission) pour développer de nouveaux projets et maintenir la dynamique d'innovation.
- **Mise en réseau avec d'autres initiatives analogues et/ou d'autres territoires similaires (en mobilisant par exemple le forum national des Living Labs Santé & Autonomie, l'association nationale CATEL ...)**

Périmètre d'impact et diffusion

- Le périmètre du projet est le département. Certains acteurs sont favorables au transfert des innovations sur les territoires alentours, non pas administratifs mais cohérents i.e. confrontés à des enjeux communs (notamment les territoires du Massif). La participation d'acteurs régionaux externes (issus, par exemple, de la Faculté de Médecine de Marseille) déjà sensibilisés à la démarche faciliterait la diffusion des solutions.
- **Cependant, plus qu'un transfert de l'innovation à d'autres territoires, le projet s'inscrit dans une logique d'apprentissage, d'échanges et de transfert méthodologique** : le Comité d'Expansion a mobilisé des acteurs d'autres territoires développant des démarches en e-santé (dont le Pays de Guéret, les Comités d'expansion Limousin et Ariège), s'est appuyé sur l'expertise de l'association nationale CATEL dont l'objectif est le développement de la e-santé par la mise en réseau des acteurs et s'est engagé dans le forum national des living labs territoriaux. De même, aujourd'hui, le Comité d'Expansion accompagne, en lien étroit avec la Région, un projet dit stratégique inter-territorial (France, Italie) sur le maintien à domicile des personnes âgées et la gestion des patients atteints de maladies chroniques (www.alcotra-innovation.eu).
- Par ailleurs, l'ambition des acteurs (développeurs, professionnels de santé) d'influer sur l'orientation et la mise en œuvre des politiques publiques participe à la volonté de **diffuser un mode opératoire, une méthodologie, et non les solutions en tant que telles**.

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Des individus clés	La présence d'individus moteurs est décisive, dans la mesure où l'initialisation d'un dispositif et son animation dans la durée dépend de la volonté et de la capacité d'individus à engager du temps dans le projet. Ces individus confèrent aux structures dans lesquelles ils évoluent un rôle de porteur. Selon les acteurs, ces individus « ouvrent les portes » et sont des intermédiaires grâce à une proximité relationnelle forte entre acteurs.

Des institutions locales qui portent un projet de territoire	Une stratégie forte des acteurs locaux d'inscrire leurs actions dans un projet de territoire. L'existence d'un projet de territoire semble dépendre en grande partie de structures institutionnelles type Pays, Commissariat du Massif et Région, qui ont une action fortement territoriale et qui portent une stratégie de développement long-terme et transverse aux acteurs / secteurs. Ces structures ont donc un rôle dans l'amorçage de la dynamique mais également dans sa gestion même si elles peuvent déléguer l'animation de la démarche : elles légitiment dans la durée les porteurs de projet, apportent un soutien financier et politique, etc.
Un climat propice à l'innovation	Les acteurs ont bénéficié de politiques régionales favorables à l'expérimentation en leur laissant une réelle marge d'erreur. Notamment le programme Territoires Numériques qui a conduit au développement de LETTI était un programme à forte dimension expérimentale, de même que le dispositif Pacalabs ou les AAP. Les politiques de Massif sont également adaptées pour soutenir des projets innovants, dans l'objectif de répondre aux difficultés et spécificités du territoire. La Région PACA s'est également fortement investie dans cette dynamique via plusieurs services (Economie Numérique, Montagne, puis Santé).
L'appui sur des expertises / compétences d'ingénierie	Tout au long du développement des projets, des acteurs variés ont été associés, apportant chacun une expertise : expertise technique (en technologie et en santé), ingénierie financière, ingénierie projet, etc. La réussite du projet tient ici à la capacité à s'appuyer sur les compétences locales et à les compléter avec des apports externes, de manière ponctuelle ou durable.
La transversalité entre secteurs et acteurs	Les projets successifs sont tous marqués par un même mode opératoire, à savoir une démarche partenariale et une forte transversalité entre structures (partage des rôles), entre filières (projet numérique, projet d'aménagement, projet de santé) et entre acteurs. Le rôle d'un intermédiaire / animateur, ici le Comité d'Expansion, a été essentiel pour amorcer cette dynamique partenariale.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- Une stratégie / un projet de territoire qui a permis d'aboutir à une politique territoriale de santé au niveau local.
- La transversalité de la démarche et le fonctionnement partenarial qui a permis de mobiliser le réseau de compétence local, d'y associer des ressources externes, et d'associer les acteurs locaux à la co-production des solutions.
- Une volonté des acteurs locaux d'être force de proposition au niveau local, régional et interrégional, et national.

Les écueils à éviter

- **Un rayonnement limité** du projet et un périmètre d'impact trop restreint, qui pourrait être accru par une meilleure valorisation du projet et mutualisation des moyens / pratiques notamment à l'échelle du massif, des échanges avec les initiatives voisines à accroître.
- **Un portage politique plus fort**, au-delà du soutien financier, afin d'accroître la capacité des acteurs locaux à influencer les orientations régionales / nationales.
- **Une coordination accrue entre acteurs locaux et régionaux.**

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- Cette dynamique forte d'innovation sur le territoire, qui a permis de développer plusieurs projets, de les faire évoluer et de s'orienter désormais vers l'autonomisation des acteurs au sein d'une structure nouvelle capable de porter ce projet territorial, trouve son origine dans la prise en compte des enjeux et besoins du territoire : faiblesse démographique, risque de non-renouvellement des professionnels de santé, retrait ou faible accessibilité des services et coûts économiques liés, etc. **La faible densité fait innovation : elle représente une opportunité pour innover et elle donne aux acteurs des leviers propres** : des liens sociaux et réseaux forts, une facilité à travailler de manière décloisonnée, etc.
- **Ce projet, construit autour d'une expérimentation technologique, est pourtant aux yeux de tous les acteurs une innovation sociale et organisationnelle davantage que technologique**, car il a permis la construction collective de nouvelles manières de travailler et a assis la légitimité des acteurs locaux pour développer des innovations reconnues en région.
- Les acteurs partagent un même constat : la méthodologie et le mode opératoire transversal sont transférables à d'autres territoires, même si ceux-ci ne partagent pas les mêmes caractéristiques géographiques, sociales ou économiques. La démarche d'échanges et d'apprentissage qui a précédé le développement LETTI, menée auprès d'autres territoires, renforce ce constat.

Quels enseignements ?

- L'importance de construire des projets répondant à un vrai **besoin du territoire**, condition nécessaire pour la mobilisation des compétences de l'écosystème, pour l'appropriation de la démarche par les acteurs, pour la mise en œuvre d'un mode de travail partenarial, et pour la pérennisation d'une dynamique d'innovation.
- L'importance de créer les conditions sur le territoire d'un **climat favorable à l'expérimentation / l'innovation**, qui permet aux acteurs d'expérimenter, de prendre des risques. En lien, la possibilité de trouver des financements pour ces actions via les dispositifs publics.
- L'importance de **structures institutionnelles** type Pays, Région, Commissariat du Massif, qui agissent sur des territoires cohérents (distincts des frontières administratives), c'est-à-dire construits autour de caractéristiques / enjeux communs.

Ces structures peuvent jouer un rôle structurant, complémentaire aux outils classiques, dans la mesure où elles peuvent porter une stratégie long-terme et une approche plus territoriale. Elles peuvent, en outre, soutenir des démarches innovantes et participer à construire le climat d'innovation / d'expérimentation sur le territoire nécessaire.

- **La nécessité d'animateurs clés, comme le Comité d'Expansion, et d'une forte complémentarité entre les acteurs**, chacun jouant un rôle dans la démarche (animation, stratégie, financeur, etc.) et tous s'appuyant sur la forte complémentarité entre leurs stratégies.
- **L'importance de faire vivre la dynamique** en renouvelant les projets voire en les faisant évoluer (d'un projet d'aménagement à un projet en santé), en impliquant de nouveaux partenaires, en mobilisant de nouveaux financements, etc. De même, la **construction « post-expérimentation » et pas à pas d'une gouvernance** pour faire vivre le projet dans la durée est particulièrement intéressante.

5. CIRTES - INORI

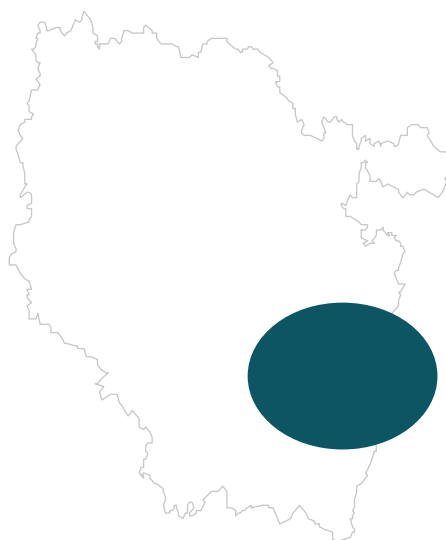
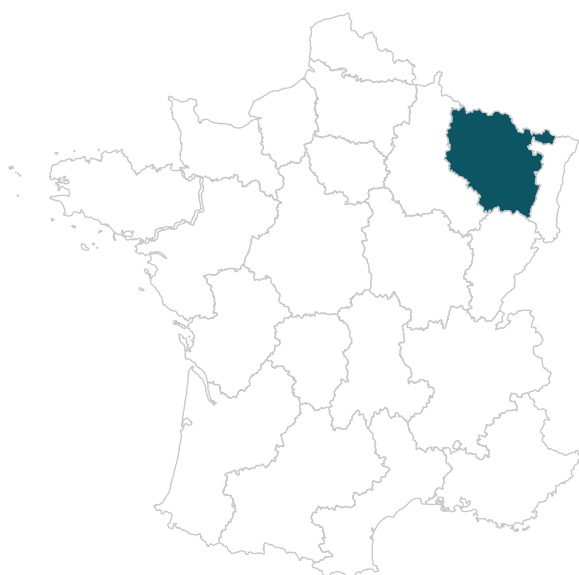
Porteur du projet : CIRTES

Date de début : 1991

Thématiques : Fabrication additive, Usinage avancée

Localisation : Saint-Dié-des-Vosges

CIRTES
recherche & développement



STRATOCONCEPTION®
UN **PROCÉDÉ**
ORIGINAL BREVETÉ
depuis 1991



L'INNOVATION
PAR LA **RECHERCHE**
& **DÉVELOPPEMENT**
depuis 1991



Portrait du territoire

Type de territoire	Petits et moyens pôles urbains			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	382	Taille du marché (demande)	377
	Recherche	237	Accès à un réseau de compétences et partenaires	304
	Réseaux et communication	221	Accès au financement et au foncier à vocation économique	499
Description du profil du territoire	Un territoire à dominante industrielle avec une histoire marquée par la crise de la fonderie et du textile. Renouveau industriel autour de l'automobile et la plasturgie avec des acteurs politiques très engagés dans le maintien de l'industrie.			

Caractérisation du projet innovant

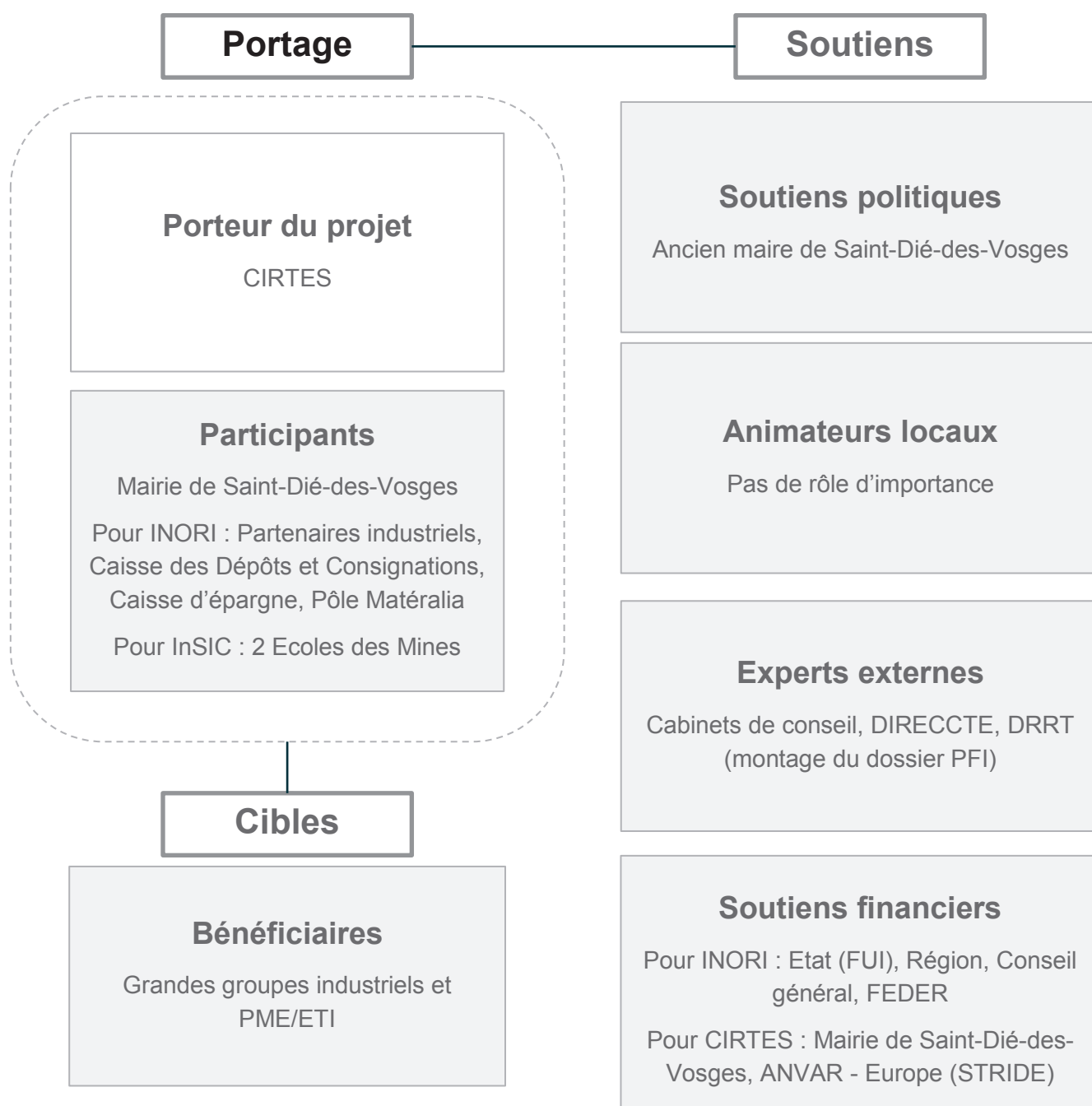
Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le CIRTES est une structure qui vise principalement à mener des contrats de R&D sur la fabrication additive (prototypage et outillage rapides) et l'usinage rapide avec des entreprises (grands groupes et PME), ainsi que valoriser les résultats de ces recherches (machine de fabrication numérique, logiciels de fabrication additive et de surveillance de l'usinage) au travers de la création de spin-off et la vente de licences. Le CIRTES porte la plateforme d'innovation INORI avec plusieurs partenaires industriels, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Caisse d'Epargne Lorraine. Le modèle économique du CIRTES se construit autour de trois activités : contrats de R&D (70% des revenus), mission de transferts de technologies pour des PMI (15% des revenus,) et valorisation des résultats (15 % des revenus, notamment vente du logiciel de fabrication additive et surveillance de l'usinage développé au CIRTES). Au début des années 90, Claude Barlier, chercheur à l'Université de Lorraine, dépose un brevet sur les technologies de fabrication numérique additives, le procédé de Stratoconception®. Cette technique consiste à découper de la matière (par coupage, fraisage, laser,...) à partir de grandes plaques de matériaux (bois, métal, plastique,...) disponibles dans le commerce pour créer les objets désirés par superposition de couches 3D. Par rapport aux autres procédés d'impression 3D, cette technique permet d'utiliser des matériaux plus résistants, de réaliser des pièces plus grandes et d'avoir une précision de façonnage plus grande. Les entreprises l'utilisent pour construire des prototypes (pour tester
-----------------------------	---

	<p>l'aménagement intérieur d'un avion par exemple ou encore un modèle à envoyer pour un client) ou pour réaliser des outillages industriels, voire directement des petites séries.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cette époque, il souhaite développer ses travaux et il souhaite exploiter son brevet pour développer le procédé au national et à l'international et aussi directement pour des entreprises de la Région, mais estime que l'Université est un lieu trop segmenté en disciplines précises pour y implanter son projet novateur, à savoir réunir dans un même lieu des équipes de chercheurs et des ingénieurs d'application pour mettre rapidement cette technique en application dans l'industrie. L'ANVAR Lorraine lui indique l'appel à projet européen STRIDE qui pourrait financer son projet, mais qui ne s'applique que dans des villes moyennes. Claude Barlier rencontre alors Christian Pierret, maire de Saint-Dié des Vosges et futur ministre de l'industrie, qu'il lui propose le soutien de la municipalité. Un bail avec option d'achat est conclu pour permettre à terme à la structure de s'émanciper du soutien public (au fil des ans, le CIRTES va racheter ses locaux à la municipalité). En 2000 il crée, avec le soutien de Christian Pierret, en face du CIRTES une école d'ingénieur InSIC pour former des ingénieurs à ces techniques. Le projet se développe en créant deux spin-off et en s'agrandissant. D'une clientèle initiale de grands groupes, le CIRTES conduit aujourd'hui de plus en plus d'études avec des PME et des ETI, dont une grande partie aux alentours de Saint-Dié des Vosges. A la suite d'un audit lancé par la DIRECCTE et la Région en 2010 et qui identifie le CIRTES comme une pépite, l'Etat et la Région souhaitent le soutenir plus fortement dans son développement et lui permettre de passer un cap. La DIRECCTE identifie l'appel à projet Plateforme Nationale d'Innovation et convainc le porteur de projet d'y répondre. Le CIRTES remporte l'AAP, une nouvelle société (INORI SAS) est créée pour permettre aux industriels partenaires de disposer d'équipements de pointe et de travailler avec les équipes du CIRTES pour tester et mettre au point les prototypes. • Aujourd'hui, le CIRTES souhaite continuer son développement et uniformiser sa communication autour d'une marque VirtuReal, pôle d'excellence au service du Développement Rapide de Produit. La recherche de financements est en cours pour permettre le développement du projet, mais les actionnaires sont vigilants à ne pas fragiliser les structures et souhaitent trouver un investisseur qui s'implique sur le long terme.
<p>Caractère innovant du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation technologique : les technologies de fabrication additive liées au prototypage rapide par addition de matière. La

	<p>structure dépense 10% de son chiffre d'affaires en dépôt de brevet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation organisationnelle : la réunion dans un même lieu de chercheurs et d'ingénieurs d'application était une innovation dans les années 90. Premier centre de ressources technologiques (CRT) labellisé. Aujourd'hui, c'est un véritable pôle d'excellence structuré et cohérent sur une thématique lisible. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Une faible mobilité des personnes qui permet de construire des relations dans la durée entre les partenaires et qui garantit un faible turnover des salariés. • Un territoire très industriel avec un grand nombre de clients intéressés par les technologies du CIRTES. • Une sensibilité politique locale aux enjeux industriels. • Cadre de vie exceptionnel dans les Vosges qui permet une bonne qualité d'accueil des visiteurs et des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un déficit d'image de la ville de Saint-Dié-des-Vosges fortement marquée par la désindustrialisation. L'implantation de projets innovants dans le territoire nécessite un surplus de justification sur la pertinence et la localisation, qui n'est pas demandé dans des territoires de forte densité. D'une certaine manière, dans l'esprit d'un grand nombre d'acteurs, un territoire comme Saint-Dié-des-Vosges n'est pas estimé « crédible » pour accueillir un projet ambitieux et innovant. • Obligation d'être leader dans son domaine, car si un concurrent apparaît dans une ville mieux reliée, il captera une grande part du marché. • Une tendance des projets (et des porteurs de projets) à s'implanter dans les grandes villes, dont Saint-Dié-des- 	

		Vosges souffre particulièrement du fait de la proximité avec Nancy et Strasbourg (ex : pressions exercées pour un déménagement de l'école d'ingénieur à Nancy).
--	--	---

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Un projet qui émane d'abord du partenariat du maire de Saint-Dié-des-Vosges et du chercheur fondateur à la tête du CIRTES, que du territoire dans son ensemble :**
 - Les acteurs estiment que le partenariat entre les deux hommes a été primordial dans la réussite du projet. Claude Barlier est originaire de Saint-Dié-des-Vosges, mais il aurait pu monter le CIRTES dans une autre ville, s'il n'avait pas reçu un soutien important du maire de Saint-Dié-des-Vosges.
 - La municipalité a soutenu le projet du CIRTES (mise à disposition de terrain, communication vers l'extérieur), tout en lui laissant une forte indépendance (pas d'implication financière, pas de participation à la gouvernance).
 - Le Département et la Région n'ont pas toujours soutenu le projet, hormis pour le financement de la plateforme INORI.
- **Un projet qui a construit sa renommée et son réseau local après sa renommée nationale et internationale :**
 - Le réseau autour du CIRTES s'est d'abord construit dans les réseaux scientifiques et de la grande industrie (aéronautique, automobile) au travers des publications spécialisées. Dans un deuxième temps, le réseau s'est élargi aux PME et PMI locales notamment au travers du bouche à oreille et de reprises dans les journaux régionaux.
- **Néanmoins, un atout important du territoire est la remarquable stabilité des acteurs politiques et industriels qui a permis le développement sur le long terme d'un projet articulé autour des relations d'interconnaissance du porteur de projet.**
- **Un projet qui a fortement été appuyé par l'Etat déconcentré et ses opérateurs :**
 - L'émergence du CIRTES a été rendu possible par l'accompagnement de l'ANVAR qui a mobilisé les fonds du projet européen STRIDE.
 - Un rôle important de la DIRECCTE Lorraine dans l'identification des financements intéressants pour le CIRTES.

Rôle des acteurs externes au territoire

- **Un lien avec l'Université de Lorraine et l'école d'ingénieur ESSTIN qui a été maintenu tout au long du projet, même si il n'a pas été soutenu financièrement :**
 - Hébergement juridique initial du projet par ESSTIN Industrie.
 - Le fait que le projet n'ait pas été hébergé au sein de l'Université a été accepté par les acteurs, qui ont depuis soutenu le projet à distance (conseil, lobbying). En effet, le porteur de projet est originaire de l'Université (enseignant chercheur à l'ESSTIN) et y avait noué des relations amicales de confiance avec un grand nombre d'acteurs de premier plan.
- **Des structures qui ont été des passages obligés pour le développement du projet :**
 - Le Centre Technique des Industries de la Fonderie (CTIF) par exemple a été associé à certains projets collaboratifs, car l'absence de cet acteur aurait amené des suspicions de la part des industriels.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Un projet qui s'appuie sur une animation de réseau au travers des relations personnelles entre les acteurs :**
 - Un Conseil d'administration pour chaque structure (CIRTES, INORI, InSIC), mais une animation qui passe surtout par les relations partenariales de confiance et amicales de longue durée entre les acteurs.
- **Une utilisation importante de la presse spécialisée et de la presse locale pour communiquer autour du projet :**
 - Une politique de publication dans les revues scientifiques, spécialisées et industrielles pour construire la réputation nationale et internationale du projet.
 - Une présence dans la presse régionale qui a joué un rôle important pour sensibiliser les acteurs industriels locaux isolés des réseaux industriels nationaux.

Acteurs manquants

- L'Université de Lorraine aurait été initialement l'acteur « naturel » pour porter ce projet, mais sa structure de l'époque ne l'a pas permis. Il n'était ainsi pas envisageable d'investir du capital dans la structure, le portage a donc été uniquement juridique.
- Pour d'autres acteurs manquants (CCI, pôles de compétitivité), le CIRTES passe un temps important à expliquer la démarche pour s'assurer qu'elle ne constitue pas un frein au développement de projet. **Le CIRTES est attentif à ne pas être phagocyté par des acteurs plus importants de type pôle ou IRT** et garde donc de manière générale ses distances avec l'écosystème d'innovation local. Ce positionnement a permis de développer un modèle intéressant, dont l'intérêt est reconnu et **l'indépendance relative vis-à-vis des pouvoirs publics est appréciée par les industriels** au niveau national et local. **Néanmoins, l'aspect autocentré du projet est un frein à son développement.** L'adossement à des structures plus importantes permettrait d'avoir accès à de nouvelles sources de financement et des nouvelles compétences et peut-être développer la technologie en question à l'étranger également.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none">• Projet européen STRIDE et ANVAR pour le montage du projet (détail du dispositif en annexes). Le projet STRIDE (<i>Science and Technology for Regional Innovation and Development in Europe</i>) était un dispositif one shot qui visait à renforcer la capacité d'innovation et de développement technologique dans les régions en retard
---	--

	<p>de développement ou en déclin industriel (en Lorraine, trois bassins d'emploi étaient éligibles dont Saint-Dié-des-Vosges). Quatre thématiques étaient visées par le dispositif : la sensibilisation à l'innovation et la promotion technique, la mise en place de formations adaptées à l'introduction de l'innovation dans les entreprises, le soutien à la coopération entre les établissements d'enseignement et de recherche et les PME, le développement d'organismes de transfert de technologies et d'innovation.</p> <p>Le programme opérationnel pour la France comporte une subvention globale d'un montant de 113 millions de francs, provenant à la fois du FEDER et du FSE, dont la responsabilité est confiée à deux opérateurs nationaux : la DATAR et l'ANVAR. La gestion de STRIDE a été déléguée par la DATAR à l'ANVAR, qui disposait d'une meilleure implantation territoriale et des compétences scientifiques plus structurées. Le dossier à soumettre ne demandait que peu de pièces, la philosophie du projet étant de soutenir des projets très innovants avec des risques d'échec assumés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Label Centre de ressources technologiques (CRT) et SRC (Société de Recherche sous Contrat) pour financer les projets menés pour les PME et les ETI. • Plateforme nationale d'innovation pour le montage de la plateforme INORI, qui a mobilisé des fonds de l'Etat (FUI), de la Région, du Conseil Général et du FEDER mais surtout des fonds privés. • Financements ANR sur le projet de R&D. • BPI France pour un prêt à l'innovation à la structure.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Un rôle primordial du financement européen pour un démarrage rapide de la structure. L'ANVAR disposait de l'expertise et de l'indépendance nécessaire à la gestion de son aide et son accompagnement a été très apprécié des porteurs de projets. • Des apports en prêt à l'innovation de BPI France qui sont très importants pour un projet qui souhaite s'appuyer sur des financements de long terme.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Des difficultés pour rentrer dans les critères des politiques publiques régionales couplées à une volonté de rester indépendant des décideurs politiques, qui rendent difficile l'accès aux financements conventionnels. • Des délais accordés pour la soumission du projet, qui nécessite un recours à un cabinet de conseil.

Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Un enjeu autour de la compétence des agents sur les aspects technologiques : <ul style="list-style-type: none"> - Le porteur de projet a eu des difficultés à faire comprendre aux interlocuteurs régionaux les enjeux de sa technologie. • Des structures publiques qui sont rentrées avec le système des appels à projets dans une logique d'audit des projets, alors qu'un état d'esprit d'accompagnement des projets serait préférable selon les porteurs de projet. • Un vrai besoin d'outils de financement de long terme pour une structure qui refuse le capital-risque au sens classique. Le capital-risque serait en effet, selon les acteurs interviewés, responsable de l'échec d'un grand nombre de projets d'innovation industriels de long terme à cause d'une recherche de rentabilité de court terme. • Le financement public pourrait se faire à partir d'un contrat d'objectifs. Par exemple, la Région pourrait financer le CIRTES pour une action commerciale visant à réaliser des prestations technologiques pour X PME/an non sensibilisées au prototypage rapide, car aujourd'hui cette action n'est pas rentable pour le CIRTES au vu de la faible capacité financière de ces PME.
---	--

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Lever envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Un pilotage technologique avec des effets de mode	<p>Par moments, les subventions publiques sont accordées suivant des effets de mode (nanotechnologies, biotechnologies), dont le CIRTES a souvent été exclu.</p> <p>Un autre risque avec ces effets de mode est de voir émerger dans beaucoup de territoires des projets concurrents sur les mêmes thématiques.</p>	Un travail important de communication et de pédagogie pour expliquer l'intérêt des technologies développées au CIRTES.
Une crédibilité du projet qui souffre de sa localisation dans un	Une méfiance initiale des financeurs publics face aux projets dans les territoires de faible densité, qui doivent faire davantage leurs preuves que les projets en milieu urbain. La suspicion	Une distanciation des politiques et une mise en avant des références industrielles de premier ordre (aéronautique, automobile,

territoire de faible densité	consiste souvent à penser qu'il s'agit du projet personnel et peu crédible d'un élu.	énergie, ...).
Des acteurs publics qui prennent peu de risques	Les acteurs demandent souvent des projets avec des risques financiers très limités (peu d'investissement initial, marché déjà mature, etc.), ce qui limite l'innovation ou le développement rapide du projet. Certains organismes publics ne sont pas prêts à prendre les risques inhérents à un projet d'innovation et demandent des dossiers très compliqués à monter, qui découragent les porteurs de projets.	Une volonté de se tenir à l'écart autant que possible des subventions publiques.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Un territoire en forte désindustrialisation et avec un fort déficit d'image, mais une réelle volonté politique pour réindustrialiser et développer le territoire. Le lieu d'implantation du CIRTES était une friche industrielle.

Impacts du projet sur le territoire

- Aujourd'hui, le pôle VirtuReal qui regroupe le CIRTES, INORI et l'InSIC compte 65 employés (ingénieurs et docteurs, principalement), 150 élèves, 10 thésards et une plateforme de 8 000 m².
- Création de deux spin-offs qui sont implantées sur le territoire.
- L'implantation du CIRTES a permis la création de l'école InSIC qui renforce un écosystème d'enseignement supérieur local fragile.
- **Au niveau local, le CIRTES a permis à des PME industrielles de renouveler leurs process de production et leur offre pour se développer. Pour certaines PME locales, les innovations développées avec le CIRTES ont été essentielles à la survie de l'entreprise.** Le territoire de Saint-Dié-des-Vosges et la Lorraine en général accueillait un grand nombre d'industries très traditionnelles qui étaient très peu sensibilisées aux enjeux d'innovation.
- Le maire de Saint-Dié-des-Vosges a estimé, lors de la remise de la légion d'honneur à Claude Barlier, que 1 500 emplois ont été maintenus ou créés sur le territoire grâce au CIRTES. Cette création d'emplois s'inscrit dans un contexte local de forte volonté des acteurs industriels et politiques de réindustrialiser le territoire de Saint-Dié-des-Vosges, qui est reconnu au niveau national.

Durabilité de l'innovation

- **Un projet qui s'inscrit dans la durée (23 ans) avec un actionnariat stable et un ancrage local très fort.**
- **10% du CA annuel est utilisé pour le dépôt et le maintien de brevets**, ce qui garantit une durabilité de l'innovation générée.

Périmètre d'impact et diffusion

- **L'équipement du CIRTES est situé dans la ville de Saint-Dié-des-Vosges, mais il participe largement à la vitalité industrielle des territoires ruraux en périphérie de Saint-Dié-des-Vosges.** Les PME pour lesquelles le CIRTES mène des missions de transferts technologiques ou réalise des prestations de prototypage sont implantées exclusivement dans Saint-Dié-des-Vosges et ses environs. Les porteurs de projets, ainsi que l'entreprise vosgienne interviewée, estiment que le CIRTES a joué un rôle primordial pour le développement de nouveaux produits dans les industries environnantes et, à l'inverse, a pu profiter du tissu local de PMI pour développer son offre de prestations.
- **L'impact de l'équipement technique à Saint-Dié-des-Vosges sur les territoires de faible densité et leurs industries en périphérie de Saint-Dié-des-Vosges est amplifié par le caractère généraliste de la technologie proposée. En effet, le prototypage rapide a un intérêt dans un grand nombre de filières industrielles**, que ce soit pour la création de prototype pour le client, la création de petites séries, le test de produits ou la création d'objets pour lesquels les autres techniques de production (moulage) sont moins adaptées.
- Le projet a eu des impacts également dans les industries au niveau national sur la diffusion de la technologie développée. Le CIRTES a une présence importante dans les salons ou les revues spécialisées, qui lui permet d'être reconnu au niveau national.
- Le CIRTES qui possède déjà un établissement à Carmaux (sud-ouest, près de Toulouse) souhaite diffuser plus largement sa solution innovante en France et en Europe (création d'une succursale à Nantes pour le marché de l'aéronautique, au Maroc, ...).

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Une volonté d'être leader dans son	Le CIRTES s'est concentré sur deux technologies (fabrication additive Stratoconception® et surveillance de l'usinage Actarus®) et a cherché à développer cet atout sur lequel il disposait d'un avantage concurrentiel

domaine	<p>(brevets déposés).</p> <p>Pour les acteurs du CIRTES, il est essentiel, dans un territoire de faible densité, d'être le leader incontesté de son domaine. Si un autre centre avait atteint une position similaire sur cette thématique dans une ville mieux reliée, le CIRTES aurait été évincé rapidement.</p>
L'appui sur les médias nationaux spécialisés et les médias régionaux	<p>Les publications dans la presse spécialisée, ainsi que la présence dans les salons, ont joué un rôle fondamental pour la réussite d'un projet qui ne s'inscrivait pas dans un écosystème de R&D reconnu tel qu'il peut exister dans les grandes villes universitaires.</p> <p>Le CIRTES a également communiqué fortement dans la presse régionale pour se faire connaître des entreprises locales, qui sont souvent isolées et peu au fait des initiatives du territoire.</p>
Une politique de valorisation de la recherche importante	<p>Le CIRTES dépose de nombreux brevets chaque année pour rester à la pointe des solutions techniques dans son domaine. Cette politique de brevets lui permet de garder sa position de leader et lui assure des rendements financiers et un avantage concurrentiel sur le long terme.</p>
Un fonctionnement de type entrepreneurial	<p>Le CIRTES se considère davantage comme une entreprise de prestations technologiques de R&D qu'un laboratoire de recherche. Un poids particulier est ainsi accordé aux délais de réalisation des projets de R&D et à la simplicité de recours aux prestations du CIRTES par les entreprises.</p> <p>Cette qualité est reconnue par les entreprises locales, qui trouvent une réelle valeur ajoutée au CIRTES et y font appel, même sans incitations publiques importantes (hors crédit impôt recherche).</p>
Une forte volonté d'indépendance politique	<p>Le CIRTES n'a pas souhaité être associé à un élu ou à une institution publique particulière pour garder son indépendance stratégique. Les entreprises, souvent frileuses face aux dispositifs publics ou qui risquent de les afficher politiquement, apprécient cette caractéristique.</p> <p>Le fait d'avoir eu son premier financement dans le cadre d'un projet européen a permis au CIRTES de contrer l'image d'un projet « danseuse » d'un élu local, et de prouver une ambition importante du projet au-delà d'un intérêt purement local.</p>

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Une inscription dans la durée du projet** : les acteurs présents souhaitent développer le projet sur le long terme et sont aidés par la stabilité du capital investi (capital

personnel, BPI France) et le faible turnover des salariés. Sur ce dernier point, la faible taille du marché de l'emploi et les scénarios de vie dans les territoires de faible densité garantissent en effet un investissement de plus long terme des salariés dans leur structure.

- **Une focalisation stratégique sur une technologie donnée** : le CIRTES poursuit depuis 23 ans une politique d'amélioration permanente de la technologie d'usine numérique additive, qui lui permet d'avoir une position de leader dans ce domaine.
- **Une indépendance des pouvoirs publics qui facilite l'accès au monde industriel** : une volonté partagée entre la mairie de Saint-Dié-des-Vosges et le CIRTES de **limiter le rôle de la puissance publique** (pour exemple le bail avec option d'achat des locaux, le Cirtes est aujourd'hui propriétaire de ses bâtiments) dans le projet pour permettre une proximité plus forte avec le monde industriel et un fonctionnement qui s'inscrit dans une logique de marché.
- **Le grand nombre de partenaires industriels dans la plateforme INORI**, dont une partie importante de PME et ETI des Vosges. Ces entreprises ont été approchées au travers des contacts directs entre dirigeants, de l'utilisation de la presse régionale et spécialisée.

Les écueils à éviter

- **Un projet qui pourrait gagner en ambition et passer à une échelle supérieure par un développement des produits à l'international et un référencement de grands comptes mais aussi par le soutien de l'Etat et des collectivités pour l'acquisition de gros équipements structurants.**
- **Le CIRTES pourrait aussi agrandir son périmètre d'impact de proximité** pour développer plus fortement ses liens avec les industriels dans l'ensemble de la Région Lorraine ou dans les régions frontalières (Allemagne, Belgique).

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1/ Une innovation qui s'est développée malgré la faible densité : une compensation de la faible densité et de la justification supplémentaire à apporter aux financeurs publics et privés pour mener des projets dans les territoires de faible densité au travers de l'atteinte d'un statut de leader français sur sa thématique.

2/ Les six enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- **Le positionnement du projet sur la recherche de l'excellence et d'un statut de leader** : avant de servir le développement du territoire et la prestation de services aux entreprises locales, le CIRTES a cherché à s'affirmer comme le leader national voire européen sur son domaine. Le lien avec les industriels locaux de moindre envergure n'est venu que dans un second temps, une fois la crédibilité gagnée au niveau national. Ainsi, le projet a pu se défaire de la suspicion qui voudrait qu'il s'agisse d'un projet

personnel peu crédible d'un élu local ou d'une solution de deuxième rang pour les industriels du territoire. **Les acteurs interviewés estiment que plus encore que dans les territoires de forte densité, des projets de ce type doivent viser une stature de leader dans leur domaine pour réussir.**

- **La continuité des personnes est un atout des territoires de faible densité pour le développement de projets de long terme.** Le fondateur et les acteurs présents lors du démarrage de projet sont toujours dans le réseau du CIRTES et les salariés ont un turnover proche de zéro (existence d'une politique RH qui valorise fortement cette inscription dans la durée, réflexion sur la possibilité d'ouvrir le capital à certains salariés). Ceci permet, d'un côté, la construction d'un réseau de liens forts et, d'un autre côté, le développement de compétences pointues.
- **L'équipement technique central peut devenir un véritable outil de marketing pour l'ensemble des industriels du territoire, qu'ils soient de Saint-Dié-des-Vosges ou des petites communes alentours.** Ainsi, les industriels locaux qui reçoivent des investisseurs ou des partenaires leurs font très souvent visiter le CIRTES, ce qui donne de la crédibilité à leur implantation et à leur entreprise. Les équipements du CIRTES sont ainsi utilisés comme showroom par les industries locales. Par ailleurs, certains industriels locaux n'auraient pas pu développer les nouveaux produits nécessaires à leur survie économique sans la présence d'une structure telle que le CIRTES sur le territoire.
- **Un rôle primordial de la relation de confiance entre le territoire, représenté par son maire, et le projet, porté par son fondateur Claude Barlier.** L'initiative du projet vient de Claude Barlier, mais l'accueil positif, l'accompagnement et le soutien du maire de Saint-Dié-des-Vosges, Christian Pierret, ont été déterminants pour la réussite du projet. Par la suite, le projet s'est fortement appuyé sur un réseau de relations personnelles de ces deux acteurs.
- **L'importance d'un financement public attractif couplé à un accompagnement de qualité de la part des agences de l'Etat (ANVAR) pour attirer les bons porteurs de projet.** La simplicité de gestion du projet STRIDE (liée au faible nombre de financeurs) et la qualité de l'accompagnement de l'ANVAR ont permis de capter le porteur de projet sur le territoire de Saint-Dié-des-Vosges. La volonté du porteur de projet était d'aller vite et d'obtenir des premiers fonds, alors que son projet n'était qu'en phase d'émergence. Un financement multi-échelon avec des obligations administratives plus importantes aurait pu le décourager.
- **Un modèle économique qui inscrit l'innovation dans la durée avec une politique active de dépôt de brevets.** Le CIRTES dépose de nombreux brevets chaque année (10% de CA) pour rester à la pointe des solutions techniques dans son domaine. Cette politique de brevets lui permet de garder sa position de leader et lui assure des rendements financiers et un avantage concurrentiel sur le long terme.

3/ Ce type d'innovation dépend des personnes porteuses ou partenaires du projet ; toutefois les territoires doivent jouer un rôle pour capter ces personnes et leur offrir un environnement favorable.

Un projet similaire pourrait être mis en place par des territoires ruraux en partenariat avec une ville moyenne centrale pour développer un équipement technique diffusant capable de soutenir l'innovation dans les entreprises situées sur le territoire.

Portrait du territoire

Type de territoire	Rural isolé			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	1601	Taille du marché (demande)	1706
	Recherche	606	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1127
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1008
Description du profil du territoire	<p>Territoire rural du Centre Bretagne, la Communauté de Communes est composée de 7 communes, sans ville centre, regroupant environ 6 500 habitants. Le territoire est marqué par le poids de l'agriculture et de l'industrie-agroalimentaire. 7^e bassin d'emploi du département, son économie est dépendante d'une entreprise de l'agro-alimentaire, Kermené, qui emploie 2 500 salariés. Le territoire a connu de fortes mutations socio-professionnelles en évoluant d'une « société d'entrepreneurs » (agriculteurs) à une « société d'ouvriers ».</p>			

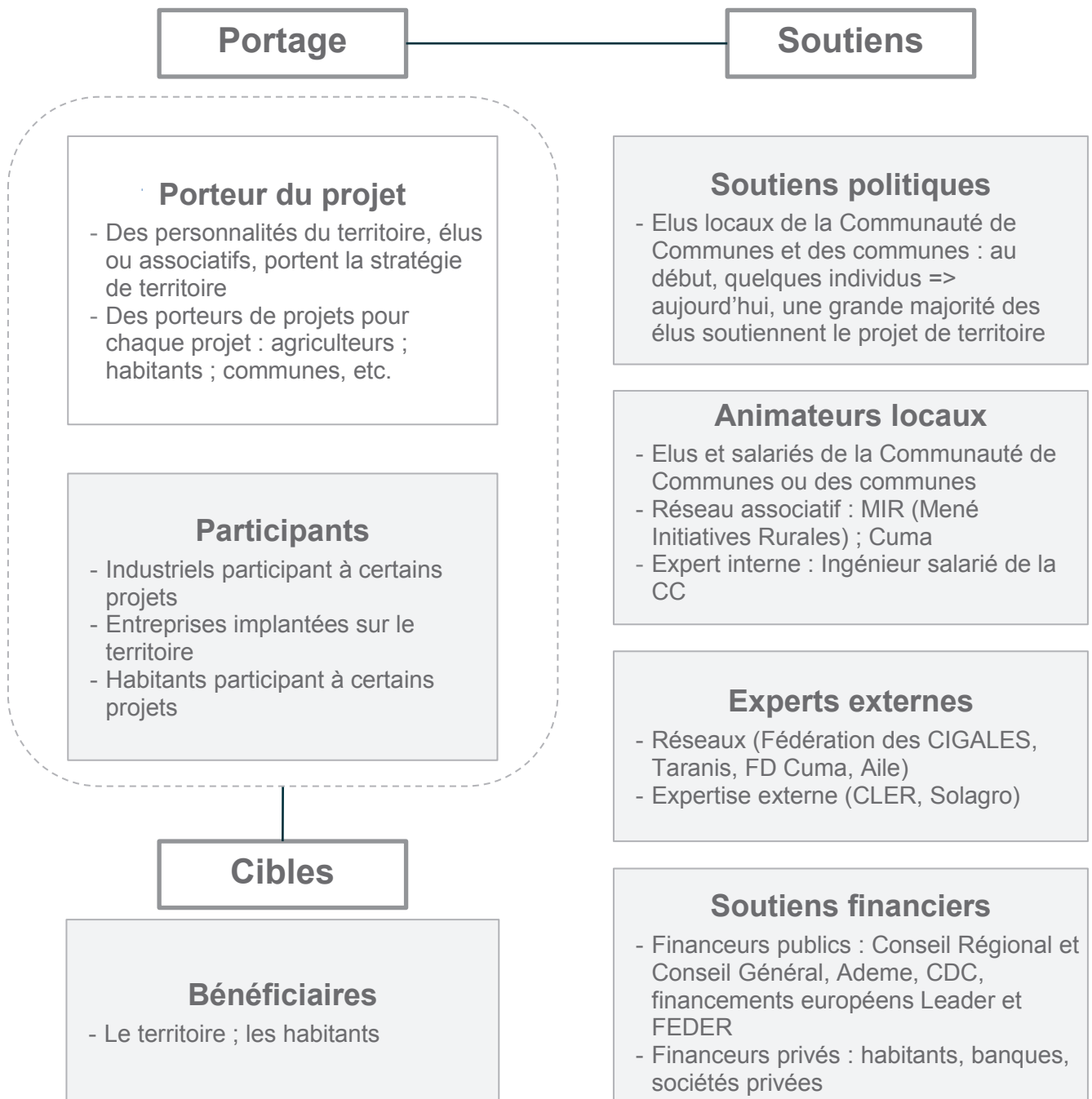
Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Autosuffisance 2025 est le projet de territoire de la Communauté de Communes du Mené, dont l'objectif est le développement des énergies renouvelables pour être autosuffisant sur le plan énergétique. Ce projet est issu d'une réflexion sur les perspectives de développement du territoire, engagée en 2004 par les élus de la Communauté de Communes. Le projet de territoire se décline en plusieurs projets collectifs : méthanisation, réseaux de chaleur, huiles carburants, pépinière d'entreprises, éolien participatif. Si les premières réflexions ont été engagées au début des années 2000, le projet s'ancre dans un territoire marqué par une culture d'action collective, d'expérimentation et d'entrepreneuriat qui remonte aux années 60. Si cette dynamique a ralenti dans les années 80-90, la convergence de plusieurs facteurs au début des années 2000 l'a relancée : une dynamique sociale et associative qui renaît au sein de l'association MIR (Mené Initiatives Rurales ; créée en 1997 à l'initiative d'agriculteurs et d'élus du territoire), et le renouvellement des élus du territoire, qui souhaitent être moteurs d'un nouveau projet pour leur territoire. Deux finalités principales motivent les élus-porteurs du projet : le développement d'une nouvelle filière pour réduire la dépendance du territoire à l'entreprise Kermené et la prise de conscience des limites du modèle d'agriculture extensive et des enjeux sur les ressources énergétiques. En s'appuyant sur des réseaux et des partenaires (publics,
-----------------------------	--

	<p>industriels) qui ont apporté des compétences pour définir le cadre méthodologique et mettre en œuvre les projets, les acteurs locaux ont engagé les premiers projets collectifs à partir de 2004. Ces projets sont des initiatives collectives publiques ou privées, portées par des porteurs de projet distincts (agriculteurs, citoyens, etc.) et qui s'inscrivent dans la stratégie de la Communauté de Communes qui leur apporte ingénierie technique, financière, soutien en termes de foncier, etc. Parmi ces projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geotexia, usine de méthanisation qui a ouvert en 2011, dix ans après les premières réflexions engagées par une trentaine d'agriculteurs pour répondre à l'enjeu local de réduction des niveaux d'azote. Le projet a été développé avec un partenaire industriel, Idex, et des financeurs (CDC, Ademe Bretagne, Feder, Conseil Régional, Conseil Général). - Le parc éolien participatif Les Landes du Mené a vu le jour en 2013, imaginé au sein d'un groupe de réflexion de la Communauté de Communes. Le capital est détenu à 30% par 147 familles du territoire et à 70% par la SICAP, société coopérative qui assure la distribution électrique sur le nord Loiret. - L'huilerie Ménergol, créée en 2007, produit de l'huile de colza pour alimenter des machines agricoles. Elle est gérée par la Coopérative Ménergol (environ 65 exploitants agricoles) et est financée par le fonds Feoga, la Cuma, la Région et le département. - Des réseaux de chaleur qui desservent en chauffage des bâtiments publics et particuliers, qui ont reçu des financements PER, Ademe, Région et des investissements des communes. - La construction d'une pépinière d'entreprises Ménerpôle, dédiée aux économies d'énergie. <ul style="list-style-type: none"> • Aujourd'hui, les projets sont en cours, mais la dynamique semble fragilisée, notamment car le consensus et le portage politique ne sont pas égaux d'une mandature à une, et car la dynamique associative est fragilisée suite à la disparition de l'association MIR. MIR s'était déjà éloignée du projet dès 2008-2009 pour privilégier d'autres thématiques de réflexion (l'éducation à l'environnement par exemple), et sa disparition reflète l'essoufflement de la dynamique associative qui avait été forte sur les 15 dernières années. Cependant, les porteurs et les partenaires du projet restent fortement engagés et volontaires. Les leaders associatifs des années 2000 sont aujourd'hui les pilotes des outils industriels (exemple, le président fondateur de MIR devenu Président de Géotexia). Par ailleurs, l'absence de cadre d'action, à l'image du plan d'action 2006-2011, réduit la visibilité de la démarche pour les acteurs locaux.
Caractère innovant du	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation technique / technologie : l'usine de méthanisation était l'une des premières à être pensée en France ; une nouvelle solution

projet	<p>développée par une entreprise implantée dans la pépinière d'entreprises (appareil de production de chaleur mutualisant l'apport solaire et la pompe à chaleur pour le chauffage individuel) ; huilerie à partir de colza ; etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation financière et citoyenne : le montage financier participatif du parc éolien et, plus largement, la forte participation citoyenne ; l'entrée de 30 agricultures dans le capital de Géotexia ; le montage coopératif de l'huilerie. • Innovation organisationnelle : raisonnement territorial et pluralité d'acteurs et de compétences du territoire : impliquer au maximum les acteurs locaux en tant qu'initiateurs, porteurs, financeurs, pour valoriser les ressources locales. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles : vent, soleil. • Ressources économiques (IAA) qui donnent des moyens d'action. • Histoire / culture de projets collectifs. • Réseaux sociaux : d'agriculteurs, associatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eloignement des centres urbains (45 mn Rennes, Dinan, Saint-Brieuc), des circuits de logistique et des bassins de consommation. • Dépendance du territoire à une entreprise. • Pas de compétences différenciantes et une main d'œuvre peu qualifiée. • Problèmes environnementaux / en eau. 	

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- L'écosystème local a été indispensable à la réussite du projet, qui repose sur un « **noyau dur interne multi-compétences** » et sur les **ressources naturelles du territoire** :
 - Une volonté forte des élus et d'acteurs associatifs à l'origine du projet.

- Les compétences techniques, de conduite de projet et d'animation de la collectivité, notamment grâce à son **directeur des services** et à un **ingénieur-chef de projet** recruté en janvier 2007 ⇒ animation de la stratégie ; apport d'ingénierie aux acteurs locaux pour le développement des projets publics.
- Le dynamisme des réseaux locaux, notamment associatifs, qui participent à l'émergence des idées, au développement et au montage de projets et à la mobilisation des citoyens (par exemple, près de 40 réunions publiques dans le cadre du projet éolien ont été organisées par les acteurs associatifs).
- L'adhésion des habitants à la démarche et aux projets.

⇒ **De nombreuses compétences en interne, qui sont complémentaires pour le développement des projets. A titre d'illustration :**

- L'huilerie Ménergol est gérée par la **Coopérative Ménergol** qui regroupe entre 60 et 70 exploitants agricoles ; une **Cuma (Coopérative d'utilisation du matériel agricole)** qui regroupe entre 60 et 70 agriculteurs du territoire finance le projet d'huilerie à hauteur de 40%.
- Une **Cuma**, qui regroupe environ 35 éleveurs, motivés par l'enjeu de valorisation du lisier, a été à l'initiative du projet de méthanisation.
- **La Communauté de Communes** joue le rôle d'acheteur de bois pour le développement des réseaux de chaleur et d'accompagnement des propriétaires.
- **Les habitants regroupés en club d'investisseurs (Cigales)** ont investi dans le projet de parc éolien. 147 familles détiennent 30% du capital social.

Rôle des acteurs externes au territoire

- Si l'écosystème local est l'élément central du projet Autosuffisance 2025, les apports d'acteurs extérieurs au territoire ont été décisifs :
 - **Les relations avec d'autres territoires**, pour la plupart étrangers, ont joué un rôle essentiel dans l'amorçage de la stratégie et des projets. Ces territoires ont apporté aux acteurs du Mené la preuve par l'exemple, dans la mesure où ils ont donné à voir le développement de projets similaires. Les visites organisées auprès de territoires étrangers (notamment en Allemagne, en Autriche, au Danemark) participent aujourd'hui au renouvellement des idées. Parmi ces territoires, des liens étroits ont été tissés avec Lübow-Krassow, villages allemands qui se sont engagés depuis les années 1990 sur la transition énergétique.
 - **L'appui sur de l'ingénierie externe** pour construire le cadre stratégique et définir le programme d'action autour de 10 méga projets organisés autour de filières (éolien, méthanisation, bois, etc.), de projets transversaux (accueil de nouvelles activités) et du développement d'un pôle de compétences sur le territoire. Solagro est une association proche des Cuma qui est spécialisée dans la réalisation d'éco-bilan et de soutien aux acteurs publics et privés en matière de gestion durable de l'énergie et de l'agriculture.
 - **L'inscription des élus et des réseaux locaux dans des réseaux externes** qui permet un transfert de méthode, d'expériences et d'expertise : fédération des **CIGALES** (Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne Solidaire), **CLER** (Comité de Liaison des Energies renouvelables : réseau national

pour la transition énergétique, regroupant associations et collectivités), **Taranis** (fédération d'associations, de collectivités et de sociétés coopératives qui portent des projets d'ENR citoyens en Bretagne), AILE (Association d'initiatives Locales pour l'Energie et l'Environnement, qui accompagne les collectivités en Bretagne pour la maîtrise de l'énergie et de l'environnement dans le milieu rural et agricole).

- **La participation d'acteurs extérieurs dans les projets** : un industriel (Idex) pour le projet de méthanisation et aux débuts du projet éolien ; la société coopérative SICAP qui gère en régie la distribution d'électricité d'une centaine de communes du Loiret, etc.
- **De bonnes relations avec le Conseil Général et le Conseil Régional** qui apportent des connexions et de l'ingénierie au projet et des soutiens financiers qui ont joué un rôle de levier.

⇒ **Les acteurs du Mené n'ont pas développé de fortes relations avec les territoires alentours, et ne se sont pas appuyés sur les centres urbains proches.**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Une grande complémentarité entre acteurs, qui permet un partage implicite et efficace des rôles :**
 - **La Communauté de Communes pilote la stratégie** (définition des orientations, des lignes d'action) et apporte un soutien en termes d'ingénierie technique et financière aux porteurs de projets : les élus ont voulu donner les moyens aux acteurs du territoire de porter un projet et non « faire à la place de ».
 - La CC met en visibilité du projet au travers de visites et d'interventions à destination des acteurs extérieurs au territoire. L'ingénieur salarié de la CC participe à la **communication** autour du projet au travers d'une lettre d'information mensuelle sur le projet de territoire à énergie positive.
 - **La collectivité, les élus et les acteurs associatifs partagent un rôle d'animation**, puisque chacun participe à proposer des idées, alimenter la stratégie et mobiliser les citoyens. La proximité entre élus et acteurs associatifs assure la complémentarité de leurs actions.
 - Les partenaires publics (communes) et privés (habitants, sociétés privées) portent les projets.
- **Si un groupe d'acteurs variés (élus, agriculteurs, associatifs) partageaient au lancement du projet une vision commune et s'accordaient sur l'intérêt de chacun à participer**, il a été important de mettre en avant l'**intérêt économique** du projet pour faire adhérer un nombre plus important d'acteurs (agriculteurs, citoyens). Le ralliement au projet d'autres acteurs locaux et d'acteurs extérieurs (en région, du département, d'autres réseaux) s'est ensuite opéré au fil des **réalisations et des succès**.
- **Le projet a été fortement médiatisé** (reportages, études de cas, sollicitations d'autres territoires pour des visites). Si les actions de communication ont été consommatrices de temps pour les acteurs locaux, elles leur ont apporté de la fierté en interne et de la crédibilité, notamment auprès des acteurs départementaux, régionaux et nationaux, par exemple pour aller chercher des financements.

Acteurs manquants

- **A noter l'absence de structures facilitatrices type Pays ou GAL dans le développement du projet.** Le Pays Centre Bretagne ne joue pas de rôle stratégique fort pour le territoire, et moins encore pour les territoires ruraux puisque ses actions relèvent, selon les acteurs locaux, de stratégies de villes moyennes, du fait de sa proximité avec une Communauté de Communes péri-urbaine. **Cette situation est révélatrice du caractère très localisé du projet (à l'échelle de la Communauté de Communes) et l'absence de vision territoriale partagée à une échelle plus grande.**
⇒ Une volonté des acteurs du territoire de construire un projet local, pour un territoire qui dispose d'une identité associative et culturelle forte. L'appui sur des structures facilitatrices aurait pu faciliter l'apport de compétences en ingénierie ; cependant les acteurs locaux ont su s'appuyer pour cela sur des réseaux nationaux et sur une stratégie d'internalisation des compétences.
- **L'association à des grands groupes industriels aurait pu permettre le développement d'autres projets. Certains acteurs locaux ont cependant été réticents à faire appel à des groupes industriels portant une vision toute autre.**

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> - 2 PER (2006 et 2010) ; - Dispositifs Région / ADEME (à l'exemple du Plan bois énergie Bretagne, mis en place en 1995 et reconduit pour la 3^e fois en 2007) au travers d'appels à projets ou de financement à l'investissement : 3 sont aujourd'hui en cours, concernant les maisons à chauffage solaire, la réhabilitation des bâtiments, les systèmes de production d'ENR hybrides ; - Des financements ad hoc de la région et du département ; - La participation de la CDC au projet Géotexia ; - Financement du Pays de type contrat Pays / région, notamment dans le cadre de leur politique de soutien aux zones d'activité ; - Financements européens, notamment le FEDER pour le projet Géotexia. <p>Plus largement, si la stratégie d'ensemble du territoire est à contre-courant des politiques nationales en matière d'énergie (enjeu du nucléaire notamment), les projets développés ont réussi à s'inscrire dans les cadres des politiques départementales et plus encore, régionales, et donc dans les financements mobilisables : exemple sur la méthanisation.</p>
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<p>Les acteurs locaux mettent en avant la volonté de ne pas s'inscrire dans une dépendance à l'égard des dispositifs publics et des subventions. Cependant, les outils mobilisés ont toujours eu un rôle de « coup de pouce » important aux projets. A titre d'exemple, le plan bois énergie Bretagne a financé l'installation de réseaux de chaleur et a encouragé le déploiement des réseaux de chaleur sur le territoire ; le rôle de l'ADEME a été décisif pour la réussite du projet Géotexia.</p>

<p>Accès au dispositif</p>	<p>La mobilisation des dispositifs a été relativement facile grâce au portage politique fort des élus locaux et au soutien apporté depuis l'amorçage du projet par le département et la région.</p> <p>Par ailleurs, les dispositifs Région / ADEME, qui sont des AAP, sont faciles d'accès :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractère « local » et non « centralisé » des projets qui permet aux acteurs locaux de s'inscrire facilement dans la vision et les attentes des AAP. • Rôle des réseaux : par exemple, le réseau AILE anime le Plan bois énergie Bretagne, permettant une grande proximité aux acteurs locaux. • Allers-retours possibles pour ajuster le projet, en lien avec l'importance des réseaux et de la proximité entre acteurs qui permet d'avoir des échanges sur les attentes des institutions à l'égard des projets de territoire. • Pas d'éléments de langage excluant et des dossiers de réponse moins coûteux en temps, contrairement aux dossiers européens. <p>⇒ La mobilisation des financements du Conseil Général et du Conseil Régional révèle l'exercice de définition et d'ajustement des actions effectué au niveau local pour s'inscrire dans les cadres des politiques départementales et régionales afin de capter des financements.</p>
<p>Outils manquants ou axes d'amélioration</p>	<p>L'accès financements n'a pas constitué un frein au développement des projets. Les acteurs locaux ont su mobilisés plusieurs fonds, notamment dans le cadre du PER.</p> <p>Les financements qui pourraient constituer un effet de levier supplémentaire sont, en premier lieu, les financements européens :</p> <p>⇒ l'outil LEADER serait intéressant pour les acteurs : selon eux, il constitue une source importante de financement de projets innovants et a un effet dynamisant pour le monde associatif. L'absence de fonds Leader sur le territoire, en lien avec les candidatures qui ont échouées du Pays du Centre de Bretagne aux AAP Leader depuis 2008, peut être avoir joué un rôle non négligeable dans le ralentissement de la dynamique associative.</p> <p>⇒ la collectivité a fait le choix de développer en interne les compétences en ingénierie technique et de conduite de projet, mais ne dispose pas de compétences fortes en ingénierie financière pour le montage de dossier de candidature à des dispositifs européens. A titre d'exemple, la CC avait monté un dossier pour un AAP européen (Intelligent Energy Europe), en 2007, qui avait échoué.</p> <p>Cette capacité d'ingénierie financière peut, dans d'autres territoires ruraux, être apportée par d'autres structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des structures projet, comme le Pays. Dans ce cas, le Pays ne soutient pas la politique de la Communauté de Communes et ne joue pas un rôle stratégique fort à l'échelle du territoire, comme

	<p>en témoigne son échec à mobiliser du financement LEADER + en 2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil Général ou le Conseil Régional : le Conseil Général a proposé d'accompagner la collectivité dans le montage d'un dossier Interreg, dans la recherche de partenaires et dans l'apport en ingénierie financière. A ce jour, la Communauté de Communes n'a pas donné suite faute de temps. • Les marchés publics de la Communauté de Communes peuvent parfois être difficiles d'accès pour les acteurs locaux, en raison de la difficulté pour les collectivités de privilégier les acteurs locaux, et des faibles capacités en temps et moyens techniques des acteurs locaux pour répondre aux marchés publics. ⇒ La Communauté de Communes, en partenariat avec la Chambre des métiers, joue un rôle pour sensibiliser les acteurs locaux à la question des marchés publics et leur apporter un soutien leur permettant d'y répondre.
--	--

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Définir et maintenir dans la durée un programme d'actions	Grâce au travail de l'association nationale Solagro lors de l'élaboration de la stratégie, un premier programme d'actions avait été défini. Arrivé aujourd'hui à son terme, l'enjeu se pose de redéfinir un nouveau programme d'actions pour les années à venir, en faisant le point sur les réalisations, l'atteinte des objectifs, les attentes et ambitions nouvelles.	Une volonté des acteurs de conduire une évaluation cette année et de redéfinir un programme d'action pour les prochaines années.
Le renouvellement des idées	Le maintien d'une dynamique pérenne repose sur le renouvellement des idées et le développement de nouveaux projets, assuré notamment par l'association MIR qui a disparu. La dynamique associative était force de propositions et source d'expérimentation et de créativité.	Les acteurs se fient à la culture associative forte existant sur le territoire, qui devrait contribuer à l'émergence d'un nouveau réseau associatif à terme. Par ailleurs, les élus / la Communauté de Communes conservent un rôle central pour porter de nouvelles idées et projets.
Transmettre la culture et la dynamique	La difficulté à maintenir dans la durée le consensus politique ou la disparition du réseau MIR posent la question de la transmission de la dynamique	La transmission de la culture associative et de la dynamique de projets collectifs est un enjeu fort du territoire, encore peu abordé

du territoire	collective sur le territoire.	aujourd'hui. Le projet éolien participatif constitue un levier important de sensibilisation et de transmission de cette identité.
Attirer des entreprises et créer une vitrine économique sur les ENR	<p>Les porteurs du projet souhaitent faire du territoire une vitrine en matière d'ENR pour attirer des entreprises : 3 entreprises ENR attirées, mais seulement 1 encore présente aujourd'hui. Pour celle-ci, le marché local ne représente qu'une faible part de marché.</p> <p>Plusieurs freins à lever :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le territoire, s'il bénéficie d'une visibilité forte au niveau politique, en France, est peu ou pas connu auprès des entreprises. - La difficulté de la Communauté de Communes d'apporter aux entreprises ENR l'activité dont elles ont besoin pour se développer, au-delà du soutien financier que la Communauté de Communes peut apporter (foncier grâce à la pépinière, matériel, etc.). - Les projets développés sur le territoire sont des projets collectifs, développés à partir de modèles existants, notamment dans des pays européens. Les projets individuels innovants doivent encore trouver leur place, car ils ne s'inscrivent pas à ce jour dans les marchés publics ou, plus largement, dans la politique d'achat des collectivités. 	
Les freins liés aux réglementations nationales	<p>Les blocages administratifs et réglementaires sont nombreux et freinent le développement des projets (10 ans entre la réflexion sur le projet méthanisation et la mise en route de Géotexia ; 6 ans pour l'éolien participatif).</p> <p>⇒ En matière d'énergies, les grands industriels du secteur pèsent très fortement sur la définition des normes et réglementations techniques, et les projets locaux ou portés par des TPE / PME, pour certains innovants, ne rentrent pas dans les cases réglementaires. Exemple : question de la rentabilité de projets éoliens qui ne rentrent pas dans les modèles publics existants. Et le caractère non conventionnel des projets rend difficile l'accès aux financements.</p>	<p>Pas de perspectives envisagées, et pourtant ces barrières administratives et réglementaires sont un obstacle majeur au développement de dynamiques locales économiques et sociales. La participation à des réseaux nationaux (type CLER) n'a pas permis à ce stade d'influer sur les aspects réglementaires, et la proximité avec les élus politiques (en région, nationaux) n'a pas d'impact sur les textes techniques qui mettent en œuvre les politiques (type Grenelle). Les relations avec les territoires étrangers mettent en exergue la longueur des délais de réalisation en France.</p>
La capacité d'acteurs locaux à prendre des risques	<p>Le territoire aurait eu besoin d'acteurs capables de partager les risques, que la Communauté de Communes n'a pas la capacité financière de porter seule – bien que les investissements soient en grande majorité portés par</p>	<p>- Le rôle des réseaux qui permet de diffuser des solutions innovantes pour trouver d'autres modes de financements (exemple : Taranis, réseau de porteurs de projets citoyens en matière d'énergie). Au</p>

	des acteurs privés.	<p>vu du rôle majeur joué par les réseaux, leur financement, par exemple au niveau régional, est important.</p> <p>- Un rôle accru d'acteurs régionaux ou nationaux pour accompagner les territoires ruraux dans la couverture du risque : la CDC par exemple.</p>
--	---------------------	--

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- La situation économique du territoire était assez solide, puisqu'il constituait le 7e bassin d'emplois du département et affichait un taux de chômage relativement faible. Le socle agricole et le secteur agro-alimentaire donnaient – et donnent encore aujourd'hui – d'importants moyens d'actions aux acteurs du territoire. Cependant, la dépendance du territoire à une entreprise constituait une fragilité pour le développement du territoire.

Impacts du projet sur le territoire

- **Impact économique :**
 - Diversification économique via le développement d'une nouvelle filière sur le territoire ;
 - Participation des acteurs économiques locaux : à titre d'exemple, le marché public des maisons solaires (le plus important passé dans le cadre du projet de territoire, 2 millions d'euros, a été attribué à 40 % du CA à des entreprises de la CC, 70 % des entreprises du Pays et 100 % des entreprises costarmoricaines.
 - Création d'emplois (10 sur la production d'énergie et 20 sur de nouvelles activités locales).
 - Création d'un parc d'activités et d'une pépinière d'entreprises, vitrine de l'engagement du territoire (bâtiment BBC). Attraction de 3 entreprises dans les ENR au sein de la pépinière, parmi lesquelles seule Bernier Energies est encore présente aujourd'hui.
- **Renforcement de la notoriété du territoire :** visites de collectivités et d'élus, d'acteurs associatifs, d'établissements scolaires et de formation supérieure.
⇒ A ce jour, le projet est reconnu au niveau politique (en région, auprès des autres collectivités à l'échelle française), mais il est encore peu visible auprès des entreprises et les acteurs locaux n'ont pas réussi à faire des réalisations une vitrine résidentielle attractive pour les territoires.
- **Impact sociétal :** mise en lumière du rôle et des réussites de la dynamique associative et participative.
- **Impact environnemental :** 25% des besoins énergétiques du territoire sont couverts

par la production locale.

Durabilité de l'innovation

- Le projet s'ancre dans une dynamique d'entreprise collective sur le territoire – plus que d'innovation. Cette dynamique, née à la fin des années 1960 et affaiblie à la fin des années 1980 / début des années 1990, a été relancée sous l'impulsion d'individus moteurs à la fin des années 1990 / début des années 2000. Aujourd'hui, cette dynamique montre des signes de faiblesse. **Cet historique permet de faire l'hypothèse de l'existence d'un cycle caractérisant la dynamique collective présente sur un territoire.**

Périmètre d'impact et diffusion

- Le projet concerne les 7 communes du territoire du Mené, regroupées au sein d'une Communauté de Communes. Le périmètre d'impact est limité aux 7 communes puisque le projet s'est développé de manière très indépendante des territoires alentours.
- **Les élus n'ont pas l'ambition de convaincre les acteurs nationaux ou d'influer les politiques en matière d'énergies**, privilégiant la mise en œuvre de la stratégie sur leur territoire, pour faire la preuve par l'exemple. Mais ils participent au transfert de méthode et d'expertise auprès d'autres collectivités : nombreuses visites organisées sur le territoire, apport d'expertise et de compétences en ingénierie de projet via l'activité de conseil de l'ingénieur salarié de Communauté de Communes, participation aux réseaux régionaux et nationaux, etc.
- La stratégie du Mené mobilise tous les acteurs socio-économiques du territoire et entraîne les autres secteurs d'activité. A titre d'exemple, l'entreprise agro-alimentaire Kermené a été associée aux réflexions concernant la stratégie d'autosuffisance énergétique. Par ailleurs, l'ambition d'efficacité énergétique impacte logiquement les autres secteurs qui contribuent aux objectifs définis : la stratégie foncière et l'habitat, le secteur agricole, les nouveaux équipements, etc.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Des individus clés	La dynamique collective n'a pu s'engager autour du projet que par l'engagement de personnalités locales fortes, élus et associatifs, qui apportaient au projet leurs compétences et leurs réseaux (politiques, associatifs, entrepreneuriaux).
Proximité relationnelle et liens sociaux	L'inscription dans les réseaux, à la fois locaux et externes, apporte aux acteurs des idées et des ressources indispensables au développement du projet. ⇒ Importance de soutenir financièrement les réseaux (au niveau régional par exemple).

Dynamique collective	Une dynamique collective historique sur le territoire, notamment associative, qui apporte de la créativité et une volonté de développer des projets collectifs pour développer le territoire. Cette dynamique facilite l'alignement des intérêts et le partage des rôles entre acteurs.
Mobilisation et communication	En interne, une volonté forte des acteurs publics de mobiliser les citoyens et les acteurs socio-économiques afin qu'ils s'approprient le projet (en portant un message politique fort ; en animant des réunions publiques ; en associant des entreprises à la construction du projet stratégique via des réunions de travail). Une communication importante autour du projet qui a légitimé en interne et à l'extérieur du territoire les porteurs du projet, en montrant que « le projet avait du sens ». Cette légitimité reconnue ouvre au territoire de nouvelles portes, notamment en lien avec le monde de la recherche puisqu'un contact s'est récemment noué avec un laboratoire de recherche allemand.
Internalisation de compétences techniques et recours à de l'expertise extérieure	Les acteurs du Mené se sont appuyés sur des compétences techniques existantes et ont fait le choix de développer en interne l'ingénierie technique et de conduite de projets nécessaires, notamment via la création d'un poste ingénieur à la Communauté de Communes dès 2007. Et ce afin de rester fidèle à leur ligne d'actions, sans influences extérieures. Cependant, l'expertise apportée par des partenaires et réseaux nationaux a été indispensable à différents moments clés du projet, notamment pour la définition du cadre méthodologique et du programme d'actions.
Donner l'exemple et apprendre d'autres territoires	Les relations développées avec d'autres territoires, notamment étrangers, ont joué un rôle clé. Les visites organisées, notamment en Allemagne et en Autriche (Güssing), ont montré que « c'était possible », facilitant ainsi l'adhésion des acteurs locaux à la démarche. Les relations développées aujourd'hui, via une veille active de la Communauté de Communes (réalisée par le directeur des services et l'ingénieur - chef de projet, mais également par les élus et les acteurs associatifs), participent au renouvellement des idées et au développement de nouveaux projets : 2 à 3 voyages sont organisés par mandature avec des élus pour « voir des endroits où il se passe des choses ». Les échanges d'expérience et de pratiques au sein des réseaux nationaux (Cler, Tanaris, Aile) sont également bénéfiques. ⇒ La stratégie « voir comprendre agir » est, selon les acteurs, adaptée aux territoires ruraux.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **L'adhésion des citoyens au projet, et même leur appropriation de la stratégie** (participation à l'émergence des idées, au financement des projets) sont exemplaires. Et les acteurs publics et associatifs ont été particulièrement actifs pour créer les conditions de cette adhésion.
- **Un noyau dur interne « multi-compétences » et une complémentarité entre acteurs, grâce aux liens forts unissant acteurs publics, associatifs et socio-économiques.** Le développement du projet a reposé sur les compétences et les ressources locales, notamment au travers d'élus moteurs et de citoyens du territoire impliqués dans les réseaux locaux.
Les acteurs locaux ont aussi fait appel à des apports d'expertise extérieurs, notamment après de réseaux associatifs et institutionnels, pour faciliter la mise en place de la stratégie et le développement des projets.
- **Une stratégie claire et un programme d'actions défini, qui a permis de créer un fil conducteur à l'action des acteurs locaux** entre 2004 et 2013/2014. L'intervention de Solagro a permis de définir ce cadre commun, dans lequel se sont inscrits les acteurs du territoire pour développer leurs projets.
- **Une communication en interne et en externe**, portée par la collectivité, qui participe à la mobilisation des acteurs locaux et à la reconnaissance du territoire à l'extérieur.

Les écueils à éviter

- **Des liens auraient pu être tissés avec d'autres acteurs, facilitant le développement de certains projets ou l'accès à des compétences (notamment en ingénierie financière) :**
 - Davantage de liens avec le tissu industriel national pour le développement des projets.
 - Moins de relais mobilisables pour influencer sur les politiques nationales (lobbying).
- **Une dépendance forte à quelques personnalités qui fragilise la pérennité du projet.** Il est important de réfléchir assez tôt à la transmission des compétences, et plus largement, de la dynamique collective et associative.
- **Un essoufflement de la dynamique associative** qui est l'une des pièces maîtresses de la réussite du projet et qui pourrait menacer son dynamisme et sa pérennité dans la mesure où l'équilibre est compromis si le rôle d'animateur et d'innovateur est uniquement porté par les élus.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- **« Voir pour faire sur le territoire » : l'importance du regard sur l'existant :**
 - Importance de s'inspirer de l'existant, de ce qui est développé sur d'autres territoires : Geotexia a été lancé suite à des voyages d'études ; les citoyens ont adhéré au projet de parc éolien suite au développement d'un parc éolien par un industriel sur le territoire.
 - Les premières réalisations sur le terrain permettent de faire adhérer un nombre

croissant d'acteurs économiques (dans le cas présent, des agriculteurs et éleveurs) et de citoyens.

- **L'importance d'avoir un intérêt économique fédérateur pour mobiliser les acteurs du territoire. Les projets collectifs sont nés d'un intérêt économique à agir ensemble, essentiel pour mobiliser les acteurs dans le développement du projet :** c'est le cas de l'huilerie Ménergol, de l'usine de méthanisation, des réseaux de chaleur, etc.
- **Le portage politique** par un élu local, disposant de relais aux niveaux régional / national, est essentiel à la mobilisation de certains dispositifs publics : notamment les PER et les appels à projet (régionaux dans ce cas) ⇒ **un rôle des élus plus important en zone rurale qu'en zone urbaine.**
- **La dynamique associative** dans les territoires de faible densité joue un rôle moteur pour faire émerger des idées et mobiliser les citoyens et le poids des réseaux locaux favorise le développement d'actions collectives.
- **L'importance des réseaux associatifs et institutionnels nationaux** qui constituent un soutien très important aux acteurs locaux, de par l'ingénierie et les connexions (à d'autres territoires, à d'autres partenaires) qu'ils apportent.

Enseignements apportés par les acteurs :

- **Un des porteurs de projet présentait une analyse intéressante : « dans les espaces de faible densité, les projets sont davantage portés par des personnes, contrairement aux villes où ils sont davantage portés par des structures ».** Il est plus facile, selon cette personne, de créer dans les territoires ruraux un cadre commun où s'expriment les individus d'horizons variés. Cette analyse est intéressante ; cependant les études menées sur les différents territoires ont également révélé l'importance de structures facilitatrices pour faire dialoguer les individus. **Ce territoire se distingue dans la mesure où fait défaut une structure institutionnelle facilitatrice (hors Communauté de Communes) : la force des réseaux joue le rôle d'intermédiaire, et la forte dynamique collective et associative a permis jusqu'à présent de jouer un rôle d'animateur sur le territoire.**

Transférabilité du projet :

- Une telle stratégie peut être développée sur un territoire disposant des ressources naturelles adéquates, mais plusieurs freins existent à la reproductibilité du projet, dont :
 - Un domaine d'innovation, les énergies renouvelables, dans lequel il n'est pas facile en France de se développer : nombreuses barrières réglementaires, cadre politique national fluctuant et, en général, peu porteur.
 - Un projet de grande ampleur, comme l'illustre le nombre et la taille des projets développés, qui demande donc une capacité financière assez importante des collectivités locales et une mobilisation dans la durée d'acteurs locaux engagés pour mener à bien le développement du projet.

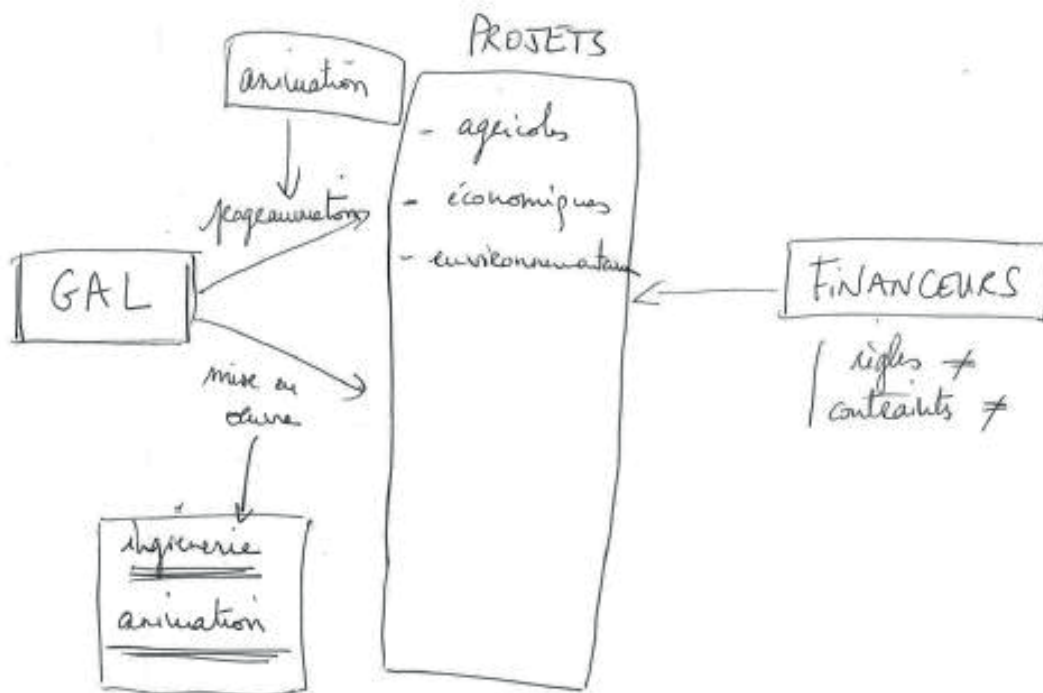
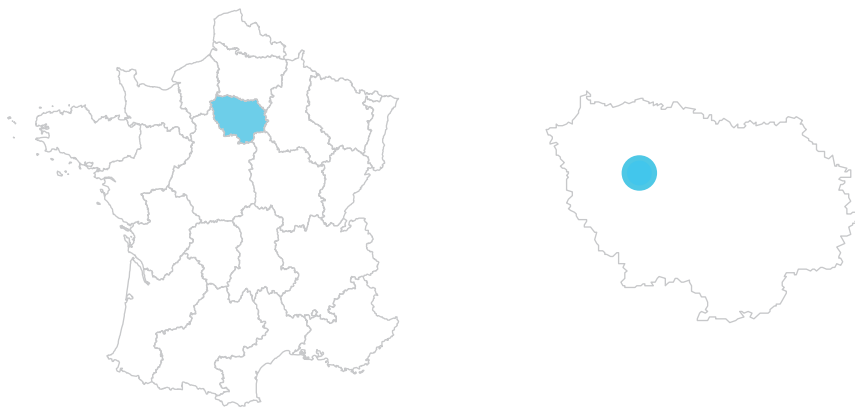
7. PROJET LEADER SEINE AVAL

Porteur du projet : ADADSA

Date de début : 2009

Thématiques : agriculture

Localisation : Seine Aval



Portrait du territoire

Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover (base : CA des 2 Rives de Seine)	Classe créative / concentration de talents	121	Taille du marché (demande)	87
	Recherche	136	Accès à un réseau de compétences et partenaires	222
	Réseaux et communication	199	Accès au financement et au foncier à vocation économique	195
Description du profil du territoire	<p>Le programme LEADER Seine Aval couvre un territoire péri-urbain des Yvelines, Île-de-France, qui compte 135 000 habitants. Le territoire fait face à des enjeux « agri-urbains » forts, liés à l'alliance entre un socle agricole important et un territoire dense et à dominante urbaine. Ainsi, sur le territoire de LEADER Seine Aval, 30% de l'espace est agricole.</p> <p>Le territoire est bien maillé en réseaux de transport et est au cœur du bassin de consommation francilien.</p>			

Caractérisation du projet innovant

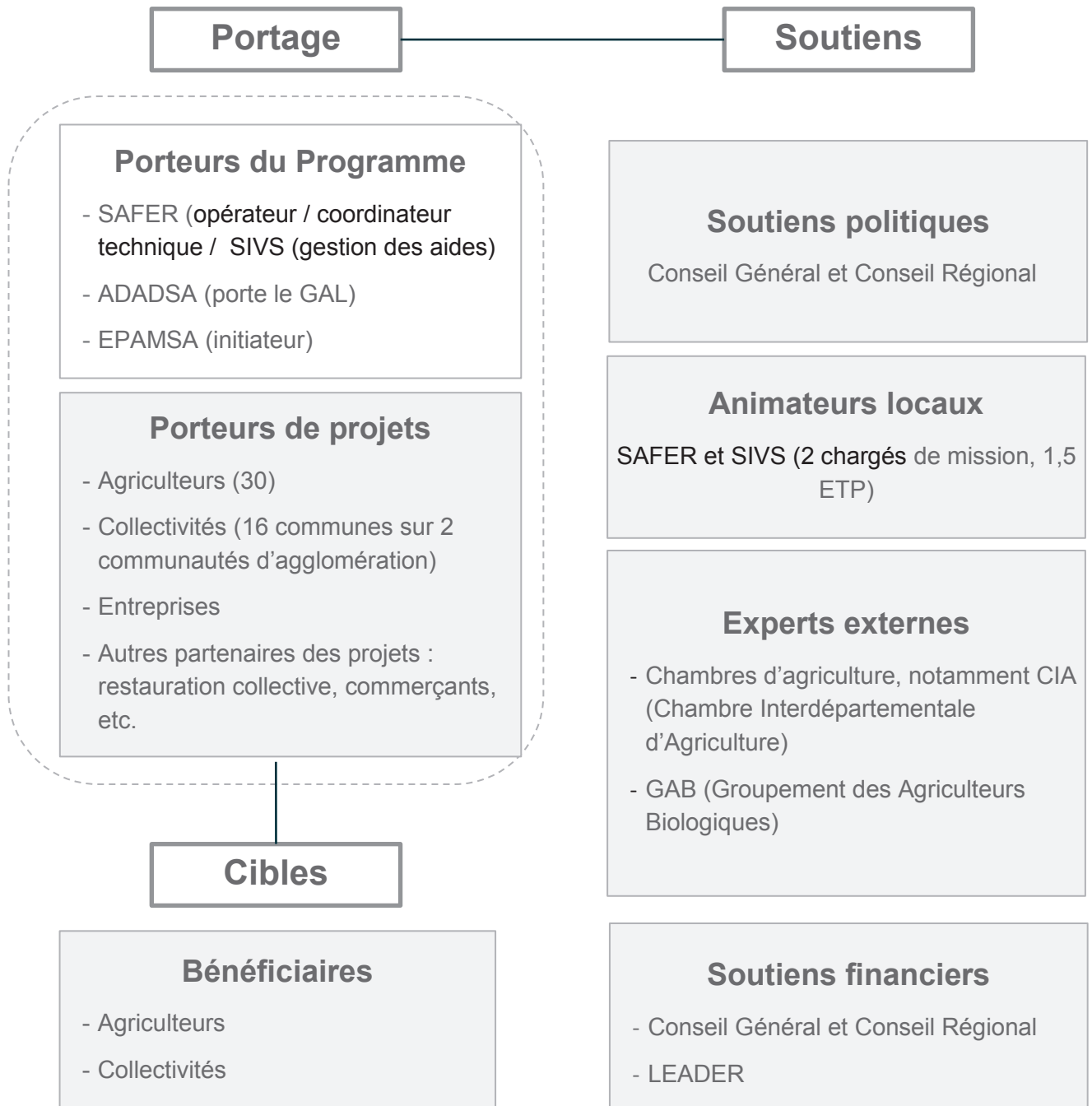
Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le dispositif LEADER, mis en œuvre à partir de 2009 sur le territoire de Seine Aval, a pour objectif le développement de projets agricoles sur le territoire. Il s'inscrit dans un contexte particulier : un territoire péri-urbain à l'ouest de Paris, soumis à une forte pression foncière et où la problématique de la préservation de la ressource se pose fortement. D'où l'élaboration de politiques régionales spécifiques comme le SDRIF (Schéma directeur de la région Île-de-France, seule région à maintenir une planification à l'échelle de la région), qui vise à contrôler la croissance urbaine et démographique, ainsi que l'utilisation de l'espace. La création de l'OIN (Opération d'Intérêt National) a permis d'engager une dynamique de développement et de valorisation du territoire de Seine Aval (51 communes dans le périmètre de l'OIN, pour 370 000 habitants). L'OIN a joué un rôle déterminant pour le lancement du projet LEADER, puisqu'il a été créé pour constituer le volet agricole de l'OIN. L'idée a émergé suite à une étude d'impact de l'OIN sur les exploitations agricoles, commanditée par l'EPF (Etablissement Public Foncier) et menée par la SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural). L'étude avait mis en lumière l'importance de développer un volet agricole dans le cadre de l'OIN, pour préserver les ressources et le foncier agricole et favoriser ainsi le développement de projets agricoles sur le territoire de Seine Aval.
----------------------	---

- **L'impulsion pour la mise en œuvre du programme LEADER sur le territoire est donc venue de l'EPAMSA.** Afin de s'inscrire dans le programme LEADER, le territoire retenu regroupe 16 communes, à cheval sur les CA des Deux Rives de Seine, de Vexin & Seine Aval et de la CA de Mantes en Yvelines. Un organe de gouvernance ad hoc a été créé (GAL, Groupe d'Action Locale), **porté par l'ADADSA** (Association pour le Développement Agricole Durable en Seine Aval, créée en 2009), où se réunissent 36 membres, dont 10 agriculteurs et 18 acteurs publics, ainsi que 2 représentants d'entreprise et les équipes techniques du programme. Le comité qui se réunit 3 à 4 fois par an a pour objectif de sélectionner les projets. La coordination et la mise en œuvre technique du Programme ont été confiées à la SAFER.
- **Démarche institutionnelle et descendante à sa mise en œuvre, le dispositif LEADER permet de soutenir des projets de développement dans le domaine agricole, portés par des agriculteurs et des acteurs publics. Le dispositif est non seulement un guichet unique permettant de centraliser les aides et l'accompagnement pour la mise en œuvre des projets, mais également un « incubateur » de projet,** dans la mesure où toute liberté est laissée aux acteurs de soumettre des idées et de proposer des projets, qui seront sélectionnés par le comité.
- Ce projet a donné lieu au développement de 40 projets sur 4 ans, ce qui est très important au regard du volume total d'agriculteurs sur la zone (30 agriculteurs) et du nombre de territoires (16 communes). **L'une des principales thématiques est le développement de projets capitalisant sur la complémentarité ville/campagne et sur la proximité entre producteurs et consommateurs. A titre d'exemple :**
 - Une complémentarité entre des espaces de production et des espaces de consommation : légumerie pour les circuits courts, magasin de vente directe qui distribue les produits des agriculteurs selon les saisons, paniers aux comités d'entreprise, supermarché de produits locaux.
 - Une complémentarité entre des espaces denses avec une forte population étudiante et des problèmes de logements, et des espaces avec une moins forte pression foncière et des agriculteurs en quête du développement de nouvelles activités comme l'hébergement : logements étudiants à la ferme.
 - Des formes d'agriculture nouvelles qui se développent dans les villes (exemple de projet : jardins potagers ou potagers pédagogiques animés par de jeunes agriculteurs en quête d'activités complémentaires).
 - D'autres projets se sont développés, comme l'insertion des travailleurs handicapés dans les métiers agricoles ; un travail avec la restauration collective ; création d'une CUMA, etc.

Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Des projets innovants qui transposent au contexte péri-urbain des modèles existants (dans la forte densité) : paniers repas aux entreprises, projet de tickets restaurant pour les agriculteurs (qui n'a pas marché), magasin de vente où la « campagne vient à la ville », etc. : <ul style="list-style-type: none"> - La complémentarité ville / campagne permet de réinventer de nouveaux modèles économiques, notamment concernant les systèmes d'approvisionnement et de distribution. - Le dispositif LEADER permet d'accorder des financements à des projets innovants. Exemple : développement avec un agriculteur d'une nouvelle machine à pomme de terre. • Innovation organisationnelle : <ul style="list-style-type: none"> - Un organe de gouvernance public-privé (GAL). Dans ce cas, il permet l'alignement des intérêts entre agriculteurs et acteurs publics. Il n'existait pas d'organisation collective des acteurs sur le territoire auparavant. - L'externalisation de la coordination technique du programme à la SAFER pour l'animation-coordination et au Syndicat Intercommunal du Val de Seine (qui gère par ailleurs d'autres fonds européens) pour la gestion (SIVS), et non au GAL, car ces structures peuvent s'appuyer sur leur connaissance du terrain et des acteurs et de l'expertise qu'elle peut rapidement mobiliser au profit des projets (juristes, cartographes, etc.). • Innovation de méthode : des méthodes innovantes développées par la SAFER pour faire émerger des projets, dialoguer et négocier avec les agriculteurs et les élus. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources agricoles / terres agricoles étendues. • Culture alimentaire / gastronomique forte. • Proximité du bassin de consommation parisien. • Réseau routier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un territoire défini pour s'inscrire dans le dispositif, mais qui ne correspond pas à un bassin agricole pertinent. • Peu d'identité agricole, pas d'habitude de travail collectif, peu de liens entre acteurs. • Pression foncière, densité du trafic. • Disparition de l'agriculture spécialisée 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur tertiaire important. • Proximité au pôle universitaire de Mantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • au profit de grandes cultures. • Un territoire marqué par des tensions sociales : zone anciennement industrielle, pression sur les terres agricoles, tension culturelle entre quartiers défavorisés et agriculteurs.
--	--	---

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Il s'agit d'un projet qui s'appuie sur les ressources de l'écosystème local dans la mesure où :**
 - Les projets développés sont portés par les agriculteurs et les acteurs publics locaux.
 - Les projets sont pratiquement tous fondés sur la complémentarité et la proximité entre la ville et la campagne.
 - **Le porteur « officiel » du GAL est l'ADADSA**, Association pour le développement agricole durable en Seine Aval, créée à cet effet en 2009.
 - L'alignement des intérêts des acteurs locaux, regroupés dans un organe de gouvernance commune (GAL), est clé pour la réalisation des projets. Le comité qui regroupe agriculteurs, acteurs publics et équipe technique de LEADER se réunit 3 à 4 fois par an pour sélectionner les projets. Les agriculteurs et les collectivités ont pu à certains moments être des acteurs bloquants au déploiement des projets, du fait d'un désinvestissement ou de l'opposition des intérêts de chacun.

⇒ **Le projet s'appuie sur les acteurs locaux et met en valeur les ressources agricoles locales ; cependant le potentiel du territoire semble avoir été révélé par des acteurs extérieurs.**

Rôle des acteurs externes au territoire

Le projet LEADER Seine Aval a été impulsé « d'en haut », par des acteurs extérieurs à l'écosystème local. Si les acteurs locaux ont adhéré au projet et sont devenus, pour certains, moteurs dans l'émergence d'idées nouvelles et le développement de projets innovants, l'impulsion et la coordination est le fait d'acteurs institutionnels franciliens :

- **Des acteurs institutionnels porteurs liés au territoire de LEADER Seine Aval :**
 - **EPAMSA** est à l'initiative du projet, en lien avec l'OIN sur le territoire Seine Aval.
 - **SAFER** est le coordinateur technique du programme pour l'ADADSA. Le chargé de mission de la SAFER joue le rôle de « broker de l'innovation » et anime la démarche sur le territoire. L'équipe technique, composée d'un animateur et d'une gestionnaire (1,5 ETP), est cofinancée par le FEADER et la Région Île-de-France.
- **Des acteurs institutionnels franciliens, qui soutiennent le projet et accompagnent la SAFER, en premier lieu la Chambre d'agriculture.**

Impliquée dès la candidature au dispositif LEADER, la Chambre d'agriculture a été sollicitée pour :

 - Appuyer la préparation du programme LEADER et sa mise en œuvre, grâce à son rôle d'interlocuteur privilégié auprès des agriculteurs et sa connaissance du terrain (la CIA, Chambre Interdépartementale d'Agriculture, a des techniciens spécialisés sur le terrain, en grande culture, maraîchage, etc.). Ainsi, elle a été l'intermédiaire auprès des agriculteurs pour connaître leur intérêt à participer à la démarche, recueillir leur vision, pour faciliter leur mobilisation dans le projet, et ce sur le terrain (grâce à ses techniciens) ou lors de réunions organisées par l'ADADSA.
 - Accompagner la SAFER sur certains sujets, par exemple sur la thématique des

circuits courts, afin de révéler les idées des agriculteurs, faire émerger de nouvelles idées et faciliter la mise en œuvre des actions en trouvant de bons partenaires (par exemple le GAB sur la thématique de l'agriculture bio).

- Participer auprès des agriculteurs et des collectivités, et avec la SAFER, à la mise en visibilité des actions (brochures, événements, etc.).
- Proposer des idées de projets, à partir des références de la CIA en matière agricole.

- **Des acteurs institutionnels qui soutiennent et accompagnent la SAFER en tant que co-financeurs :**

- **Conseil Régional** : co-finance les projets (le financement FEADER crée une obligation de trouver au moins 50% de co-financement public).
- **Conseil Général** : co-finance les projets.

Un cabinet de conseil a été mandaté pour aider à construire le projet LEADER, et a ainsi apporté un soutien méthodologique important aux porteurs du projet (ADADSA, EPAMSA, SAFER).

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- La mobilisation des acteurs et le développement de nombreux projets tiennent avant tout à la **capacité d'animation** et d'ingénierie apportée par la SAFER qui coordonne le projet pour le compte de l'EPAMSA. 2 personnes (1,5 ETP) sont en charge de la gestion du projet LEADER, dont un animateur de la SAFER et une gestionnaire du Syndicat Intercommunal du Val de Seine. **L'animateur joue le rôle de « broker de l'innovation » :**

- **Il anime sur le terrain la démarche, auprès des agriculteurs et des élus, en ciblant les enjeux mobilisateurs** (des problématiques stratégiques partagées par tous les acteurs, comme la protection des espaces agricoles, la valorisation du patrimoine, la question du logement identifiant les idées nouvelles), en **identifiant et proposant de nouvelles idées de projet aux partenaires.**

⇒ **l'animateur est un « apporteur d'affaires » pour les acteurs du territoire.**

- **Il met en relation** les acteurs entre eux afin de faciliter le développement des projets et leur montée en puissance.
- **Il traduit leurs intérêts respectifs et les aide à négocier** pour que les projets soient conformes aux intérêts des deux parties (agriculteurs et élus des villes alentours). En effet, l'enjeu s'est souvent posé de trouver un lien opérationnel et fonctionnel entre les projets pour relier intérêts des agriculteurs et intérêts des territoires urbains ou des citoyens.
- **Il mobilise les partenaires et les compétences d'ingénierie nécessaires au montage des projets.** Pour cela, il peut s'appuyer sur le réseau de la SAFER et sa connaissance du terrain et des acteurs. Il sait aussi mobiliser d'autres soutiens, notamment les « référents territoriaux » du dispositif régional PACTES (contrats de territoire sur les volets formation, emploi, développement économique et innovation), ou bien la Chambre d'Agriculture, pour travailler conjointement au développement et à la mise en œuvre de certains projets, à l'exemple de la thématique circuits courts, ou le Groupement des Agriculteurs Biologiques (GAB) en matière d'agriculture bio.

- Il va chercher pour les porteurs de projet les co-financements publics.

⇒ La neutralité du broker de l'innovation et le fait qu'il soit extérieur au territoire sont vus comme un facteur de légitimité supplémentaire pour jouer ce rôle d'intermédiaire.

Le second chargé de mission a un rôle de gestionnaire : il contrôle l'enveloppe FEADER et apporte des compétences d'ingénierie financière aux porteurs de projets.

⇒ La capacité d'animation apportée par l'animateur de la SAFER a été indispensable pour faire émerger les 40 projets au cours des 4 années et pour mobiliser des acteurs qui étaient initialement réticents à s'engager. Le rôle d'animation est d'autant plus important qu'il ne pourrait être seulement assuré par les principaux protagonistes, à savoir les producteurs, faute de temps et de compétences.

- **La gouvernance du projet s'organise au sein d'un organe de gouvernance ad hoc** (comme dans tout projet LEADER), regroupant 36 membres (élus politiques, agriculteurs, entreprises). **Il s'agit d'une arène de négociation**, qui se réunit 3 à 4 fois par an afin d'examiner et de sélectionner les projets. Il y a souvent confrontation entre acteurs publics et agriculteurs sur des projets très précis, chacun défendant ses intérêts propres. Il y a alors une volonté de faire du donnant-donnant pour mieux aligner les intérêts entre les acteurs (les acteurs urbains négocient par exemple des jardins potagers contre des projets plus agricoles), en prêtant attention à donner une fonctionnalité agricole au projet, ou, à l'inverse, à créer un lien avec la ville pour les projets agricoles.

A titre d'exemple : un maire voulait faire une rénovation d'un hangar agricole pour faire un pôle santé et les négociations ont permis de décider également de la construction de logements agricoles ; ou bien la mise en place d'une ferme pédagogique à destination de cibles jeunes, et dans laquelle travaillent en priorité de jeunes agriculteurs, afin de leur apporter un complément d'activités.

Acteurs manquants

- **Les acteurs de la société civile** ont été peu mobilisés. Cependant, il s'agit en partie d'un choix des agriculteurs, car certains membres agriculteurs ne souhaitent pas nécessairement une mobilisation de la société civile
- Une plus grande **association des chambres consulaires** (autres que la CCI) aurait permis de développer d'autres projets intéressants, sur certaines thématiques où ces chambres ont un savoir-faire que la Chambre d'agriculture n'a pas (en matière de commercialisation, d'artisanat, etc.). Par ailleurs, la CCI s'appuie sur des managers de centre-ville qui pourraient être des relais pour le déploiement des projets.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Leader (fonds FEADER). • Co-financements du Conseil Régional et du Conseil Général dont le plan cadre départemental et les dispositifs régionaux PREVAIR et PRIMHEUR. Autres aides, par exemple des aides de minimis du département. • PACTES : dispositifs de la région Île-de-France, signés entre la Région et les collectivités, avec pour objectif de la région de renforcer la coordination des acteurs locaux et d'accompagner les territoires intercommunaux dans la mise en œuvre de stratégies territoriales.
Impact et rôle des dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif LEADER a représenté une opportunité de financement pour l'EPAMSA pour développer des projets agricoles sur le territoire de l'OIN. Il représente un outil de développement local dans la mesure où il est un guichet de financement, mais également un outil de travail collectif, permettant de réunir les acteurs du territoire au sein d'un organe de gouvernance public-privé (le GAL). Il joue ainsi le rôle d'un « incubateur à projets » : <ul style="list-style-type: none"> - Mise en mouvement du territoire : un impact majeur du dispositif LEADER sur le territoire, puisqu'il a permis de faire émerger 40 projets, parfois portés collectivement. LEADER permet de cibler des enjeux stratégiques pour le territoire, autour desquels mobiliser les acteurs, et en se situant à l'écart des clivages existants. - Opportunité pour des individus du territoire qui avaient des idées de projets à développer, et qui ont trouvé dans le dispositif LEADER une source de financement de projets. Ainsi, le financement obtenu dans le cadre du dispositif LEADER a permis la mise en œuvre du projet de magasin de vente directe porté par un agriculteur. La réflexion du porteur de projet était antérieure à 2009 mais la mise en œuvre a été permise grâce au financement de l'acquisition du bâtiment et de la réalisation des travaux par LEADER et les co-financements publics, notamment via des aides exceptionnelles du Conseil Général. • Le dispositif régional PACTES permet d'identifier des « référents territoriaux » à l'échelle des contrats de territoire, qui jouent un rôle de « points d'entrée » uniques et qui centralisent l'information sur les aides et outils existants pour accompagner les projets.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif LEADER est un outil complexe pour les acteurs locaux, notamment des lourdeurs administratives, la complexité des montages financiers,... • Les co-financements peuvent parfois être complexes à obtenir. Ainsi, les acteurs locaux mobilisent plus facilement des co-

	<p>financements publics lorsqu'ils réussissent à s'inscrire dans des dispositifs existants. Pour LEADER Seine Aval, les dispositifs existants mobilisés et qui ont ainsi apporté les financements complémentaires aux acteurs étaient notamment les dispositifs d'aide à l'agriculture régionaux Prevair et Primheur et le plan cadre départemental (aide à l'investissement des agriculteurs).</p>
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif LEADER n'était, initialement, pas adapté au territoire Seine Aval. Le territoire de l'OIN regroupe 370 000 habitants dans 51 communes, au-dessus du seuil autorisé dans le cadre de LEADER. Cela a conduit les acteurs à créer un nouveau territoire, peu cohérent, pour être éligibles aux financements LEADER. La région Ile-de-France a demandé à l'Union Européenne de changer les règles et de relever le seuil à 300 000 habitants afin de pouvoir travailler sur un bassin agricole cohérent. • En règle générale, les aides peuvent être difficiles à mobiliser pour certains territoires pénalisés par une concurrence territoriale forte. Ainsi, la logique d'appel à projets est, pour ces territoires, discriminante, car elle met en concurrence les territoires, que les thématiques sont souvent trop ciblées, et qu'elle repose sur l'existence de relais sur lesquels seulement certains acteurs locaux peuvent s'appuyer. <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Créer des guichets uniques pour centraliser toutes les demandes d'aides et susciter l'émergence des projets (type LEADER). ⇒ Privilégier des « boîtes à outils plus transversales » permettant de faire le lien entre les différents domaines d'intervention et services des régions (type LEADER). ⇒ Mettre à disposition des référents territoriaux « multi-thématiques » qui centralisent les informations sur les aides disponibles pour financer les projets (exemple du dispositif PACTES).

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Une culture de coopération très faible	L'impulsion initiale du projet est venue d'en haut : tous les acteurs n'étaient initialement pas mobilisés et impliqués. Par ailleurs, il n'y avait	L'animation de la SAFER permet l'émergence de projets portés individuellement et collectivement.

	<p>sur le territoire aucune habitude de coopération et de développement de projets collectifs entre agriculteurs et élus, ni entre agriculteurs.</p> <p>Plusieurs conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des réticences de certains agriculteurs à s'engager. - Les habitants n'ont pas été impliqués car les agriculteurs ne souhaitent pas forcément une mobilisation de la société civile. - Certains projets ont été abandonnés. 	<p>L'organe de gouvernance du GAL est une arène de négociation permettant l'alignement des intérêts.</p> <p>Des modes de mise en œuvre des projets permettant de dépasser les réticences des agriculteurs à travailler ensemble. A titre d'exemple, des contrats ont été passés entre l'agriculteur qui porte le projet de magasin de vente directe et les agriculteurs qui approvisionnent le magasin et une charte assure l'engagement des acteurs à livrer le magasin.</p>
Un périmètre territorial peu cohérent	<p>Le territoire ne correspond pas au périmètre cohérent du bassin agricole et est, par ailleurs, trop petit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de projets est automatiquement limité par le nombre de porteurs potentiels. - Le périmètre n'est pas cohérent avec les politiques locales et les territoires de projet : territoire à cheval sur plusieurs communautés de communes, inscription dans des schémas d'aménagement (SDRIF, SRCE) plus larges, etc. 	<p>Proposition de la Région Île-de-France à l'Europe pour relever le seuil du nombre d'habitants afin de constituer un territoire de projet cohérent, autour du bassin agricole.</p>
Des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ou l'accompagnement dans la durée des projets	<p>Certains projets se heurtent à des difficultés de mise en œuvre, du fait de leur caractère innovant. A titre d'exemple, concernant la restauration collective, les marchés publics sont peu accessibles aux agriculteurs.</p> <p>Par ailleurs, le rôle des chargés de mission se concentre davantage dans l'identification des idées et l'émergence des projets que dans le suivi post-mise en œuvre.</p>	<p>La capacité d'animation actuelle rend difficile un suivi dans la durée des projets et l'organisation d'une communication sur les projets.</p> <p>De nouveaux outils sont développés afin d'y remédier en partenariat avec la CIA : boîtes à outils disponibles pour les agriculteurs, accompagnement dans la communication autour des projets, etc.</p>

	Notamment, les projets souffrent d'un manque de visibilité qui pénalise leur développement.	
--	---	--

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

Un territoire urbain et agricole, sur lequel ne pré-existait pas de dynamique d'action collective.

Impacts du projet sur le territoire

- **Le dispositif LEADER a eu un fort effet de levier sur le territoire de Seine Aval**, puisqu'il a permis de faire émerger 40 projets sur 4 ans, ce qui est très important au regard du volume total d'agriculteurs sur la zone (30 agriculteurs) et du nombre de territoires (16 communes).
- Le programme Leader a permis le maintien et la création de quelques emplois.
- Des actions de formation et de sensibilisation à la valorisation des ressources agricoles, à l'agriculture de proximité et à l'approvisionnement local, etc. ont été mises en œuvre.
- 90% de l'enveloppe financière a été consommée (1 Md'€ jusqu'en avril 2015) ce qui démontre une réussite des acteurs à développer des projets qui s'inscrivent dans le dispositif.
- Un bilan socio-économique de la démarche est en cours de réalisation.

Durabilité de l'innovation

- **Une dynamique territoriale nouvelle amorcée** : il semble que LEADER pourrait avoir amorcé une dynamique de travail collectif, qui n'existait pas jusqu'à présent sur le territoire. Cette dynamique tient notamment à l'organe de gouvernance GAL qui permet de réunir acteurs publics, agriculteurs et entreprises du territoire pour participer au déploiement du programme. **Cependant, la dynamique reste fortement liée à la capacité d'animation financée dans le cadre du dispositif LEADER. Certains acteurs émettent des idées pour pérenniser la démarche** : par exemple, un collège d'habitants pour mobiliser de nouveaux agriculteurs et d'autres partenaires, faire émerger des idées nouvelles et ainsi ancrer la démarche auprès des acteurs du territoire.
 ⇒ **Les acteurs ont re-candidaté à un nouveau programme LEADER sur la période 2014-2020 et espèrent poursuivre l'action, mais sur un périmètre élargi et plus cohérent.**

Périmètre d'impact et diffusion

- LEADER Seine Aval développe des projets sur un périmètre géographique restreint, en lien avec les contraintes imposées par LEADER. Une volonté d'étendre le projet à un périmètre plus cohérent, sur une échelle plus grande, pour la prochaine programmation.
- Il y a eu une certaine communication autour du projet à l'échelle nationale, par exemple au cours du séminaire Leader France organisé en 2013. Cependant, à une échelle plus petite (région Île-de-France), il n'y a pas d'échanges/ Il y a peu d'échanges entre les différents programmes LEADER du territoire francilien (2 autres programmes LEADER sont portés, l'un par le PNR du Gâtinais et l'autre sur la Plaine de Versailles), malgré les spécificités et les problématiques communes qu'ils partagent.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
L'accès au dispositif LEADER	Le dispositif LEADER joue le rôle de guichet unique pour monter et faire financer les projets. Il a ainsi permis de financer des projets qui avaient été imaginés préalablement à la mise en œuvre du dispositif. Ainsi, le magasin de vente directe aux consommateurs n'avait, avant LEADER, pas réussi à réunir les financements nécessaires : LEADER a représenté une opportunité de financement pour l'agriculteur qui porte le projet.
La capacité d'animation et les compétences d'ingénierie	La capacité d'animation apportée par les deux chargés de mission (entre 2009 et 2014) de la SAFER et du SIVS a été indispensable pour faire émerger les 40 projets au cours des 4 années. Ces deux chargés de mission apportent, l'un un rôle de gestionnaire et un soutien en ingénierie financière aux porteurs de projet, et l'autre un rôle d'animateur de la démarche et de « broker de l'innovation » qui a permis de mobiliser les acteurs, de faire émerger les projets, de mettre en réseau les acteurs et, jusqu'à présent, de faire vivre le programme sur ces 6 années. Via les compétences en ingénierie qu'il finance, le programme LEADER sécurise le développement de projets par les acteurs locaux.
Une animation externalisée	Le fait que l'équipe d'animation soit externe au territoire, c'est-à-dire neutre par rapport aux intérêts des acteurs, a joué un rôle clé ; cela augmente la confiance des acteurs dans le rôle d'intermédiaire de l'animateur et renforce sa légitimité pour proposer et faire émerger des projets tant au niveau des territoires que des

	agriculteurs. A la différence des PNR ou autres territoires de projet, la structure qui porte le programme LEADER n'est jamais maître d'ouvrage et n'est donc pas partie prenante.
L'identification des enjeux du territoire pour mobiliser les acteurs	Malgré l'animation « extérieure » au territoire, l'approche territoriale privilégiée par l'animateur est un levier clé de la mobilisation des acteurs locaux. En effet, l'animateur propose des projets en lien avec des enjeux du territoire qu'il a identifiés, et qui sont fédérateurs pour les acteurs locaux : la protection des espaces agricoles, la valorisation du patrimoine, la question du logement, etc.
L'implication des principaux acteurs du secteur agricole francilien	Un nombre assez réduit de réseaux puissants dans le domaine agricole en Île-de-France, contrairement à des territoires plus ruraux. A titre d'exemple, ni les CUMA ni la CIVAM (Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural) ne jouent un rôle fort sur le territoire francilien. Les principaux acteurs, la Chambre d'Agriculture Interdépartementale en premier lieu, mais également le GAB, sont quant à eux mobilisés pour le projet et facilitent son déploiement.
Proximité au terrain et prise en compte des besoins du territoire	La mise en œuvre de certains projets montre le souci de prendre en compte les spécificités du territoire et les besoins des acteurs locaux. Le développement du projet d'entreprise apprenante, qui permet d'insérer des travailleurs handicapés dans le secteur agricole, a fait suite à une enquête de terrain, ou étude de préfiguration, au cours de laquelle le porteur de projet (MSA) a rencontré environ 30 structures, dont une vingtaine agricoles et para-agricoles. L'étude a permis de mettre en lumière les besoins du secteur agricole, les attentes des exploitants et de réaliser une première mise en contact entre acteurs, permettant ainsi de sensibiliser les individus et d'augmenter le niveau d'acceptation du projet.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Le dispositif est non seulement un guichet unique permettant la mise en œuvre des projets, mais également un « incubateur » de projets**, grâce à une animation dédiée permettant de stimuler l'agitation des idées et l'émergence des projets. Les acteurs locaux bénéficient ensuite d'un accompagnement par la SAFER pour développer le projet, c'est-à-dire pour chercher les financements, trouver des partenaires, etc.
- **Une gouvernance publique-privée** qui est un organe pour l'alignement des intérêts,

regroupant 36 membres (élus politiques, agriculteurs, entreprises) : malgré les oppositions entre acteurs, il y a une volonté d'aligner les intérêts en négociant pour chaque projet (les acteurs urbains négocient par exemple des jardins potagers contre des projets plus agricoles), en veillant à donner une fonctionnalité agricole aux projets ou, à l'inverse, à créer un lien avec la ville.

Les écueils à éviter

- **Davantage de liens pourraient être développés avec les territoires franciliens portant un projet LEADER**, puisqu'ils sont confrontés à des enjeux très similaires et très spécifiques, en comparaison des autres territoires LEADER.
- **Il serait intéressant d'organiser une mobilisation plus importante d'acteurs ou de partenaires, pour faire monter en puissance le projet et faire adhérer un plus grand nombre d'individus et de structures**, notamment les chambres consulaires autres que la CIA, et les habitants.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

Principaux enseignements :

- **Une dynamique ad hoc créée pour le dispositif LEADER** : cette expérience montre qu'il est possible de créer un territoire de projet à partir de rien, c'est-à-dire sans dynamique collective préexistante. Le dispositif LEADER a permis aux personnes de se rencontrer, d'apprendre à travailler ensemble. L'animateur a été clé pour identifier des problématiques stratégiques fédératrices. Cependant, l'absence de cohérence préalable au territoire rend plus difficile le développement de projets collectifs, c'est-à-dire portés par plusieurs acteurs.
 - ⇒ **LEADER est une « boîte à outils institutionnelle », un guichet de financement, mais également un outil de développement local fort.**
- **La collaboration entre plusieurs territoires grâce à une complémentarité fonctionnelle** entre 2 territoires, qui constitue le socle de développement du projet.
- **Le rôle d'un « broker de l'innovation »** qui a été indispensable pour faire émerger les 40 projets au cours des 4 années. Le broker de l'innovation est neutre, car extérieur au territoire, il est un agitateur et un révélateur d'idées, il est médiateur car il permet la mise en relation des porteurs de projet et des partenaires et soutient la négociation entre les acteurs afin de faire converger les intérêts. Enfin, il accompagne le montage des projets.
- **Le dispositif LEADER joue le rôle d'« incubateur de projets »**, en réunissant toutes les conditions nécessaires : un organe de gouvernance, le GAL ; un broker de l'innovation et animateur ; l'accompagnement des acteurs et la mise à disposition de compétences en ingénierie.
- **Un organe de gouvernance public-privé (GAL)** : c'est une arène de négociation entre acteurs locaux permettant l'alignement des intérêts entre agriculteurs et acteurs publics.

Toutes les parties prenantes y sont réunies, permettant à chacun de défendre ses intérêts tout en s'impliquant dans la mise en œuvre de ce projet collectif.

Transposabilité du projet :

Il s'agit d'un projet répliquable, dans la mesure où la spécificité du projet, à savoir la complémentarité recherchée entre l'urbain et le rural pour faire émerger des projets innovants, intéresse tous les territoires péri-urbains. Ainsi, les territoires sur lesquels pourraient se développer des expériences similaires sont ceux disposant d'une culture urbaine et d'une aire agricole adjacente.

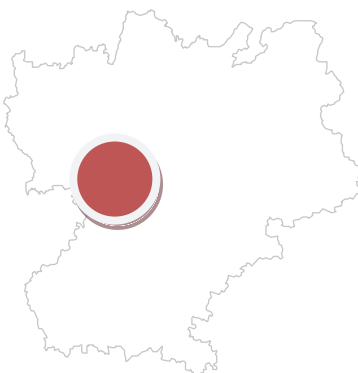
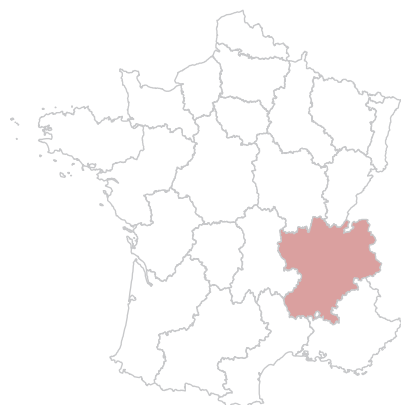
8. MOPI – MAISON DE LA MOBILITE DU PILAT

Porteur du projet : Parc Naturel Régional du Pilat

Date de début : 2005

Thématiques : mobilité

Localisation : Parc du Pilat



Portrait du territoire

Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover (base : CC des Monts du Pilat)	Classe créative / concentration de talents	890	Taille du marché (demande)	746
	Recherche	657	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1036
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1062
Description du profil du territoire	Le Parc naturel régional du Pilat, situé en Rhône-Alpes, recouvre près de 50 communes des départements de la Loire et du Rhône. Avec plus de 54 000 habitants sur 700 km ² de superficie, c'est un des PNR les plus densément peuplés de France. Territoire péri-urbain, il bénéficie d'un bon accès aux centres urbains de Lyon et de Saint-Etienne : près de 2/3 des actifs travaillent en dehors du PNR. C'est un territoire attractif puisque sa population, plus jeune que la moyenne française, a crû de 10% entre 1999 et 2006.			

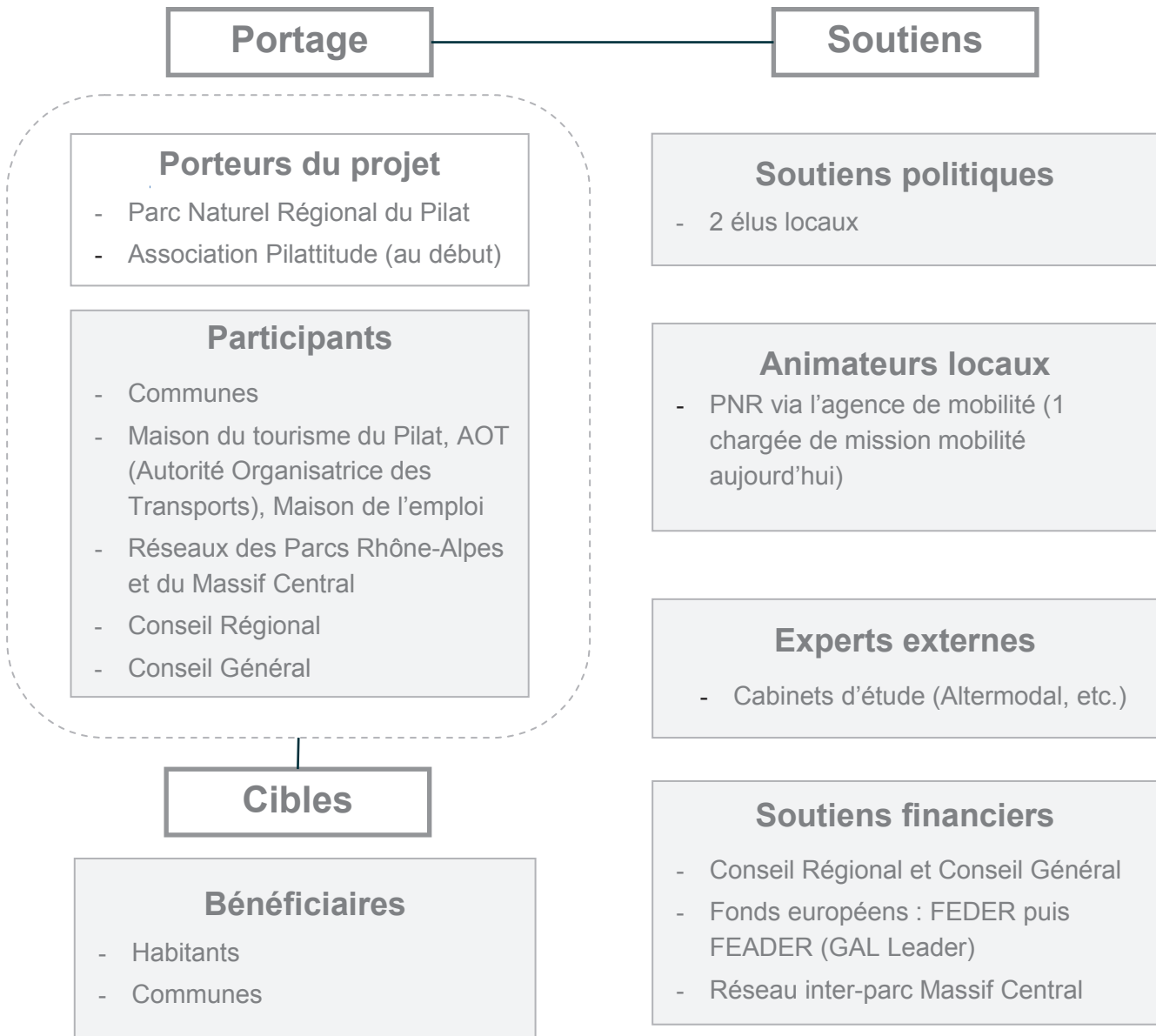
Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le Parc naturel régional du Pilat (PNR Pilat) a développé depuis 2005 des actions innovantes en faveur de la mobilité sur son territoire. Les actions sont menées par une agence de la mobilité située à son démarrage à Saint-Julien-Molin-Molette et maintenant à Pélussin (MOPI, maison de la mobilité du Pilat). Initiée conjointement par le Parc et l'association citoyenne Pilattitude, la mission mobilité (ou agence de la mobilité) est administrativement portée par le syndicat mixte du Parc. Les premières réflexions autour de l'enjeu mobilité ont fait suite au bilan énergétique mené en 2001 par le Parc (réalisé par un cabinet d'étude) qui avait mis en exergue la mobilité comme enjeu majeur pour réaliser des économies d'énergies. Les réflexions ont été impulsées, à partir de 2005, par une dynamique citoyenne d'une part et une réflexion institutionnelle d'autre part : <ul style="list-style-type: none"> Une étude sur la mobilité menée en 2007 par le Parc et le cabinet d'étude Altermodal (aujourd'hui Indigo), qui faisait suite au bilan énergétique, a permis de cibler les actions à mettre en place dans le but de maîtriser ou réduire les déplacements. Un forum social organisé à l'initiative de quelques citoyens, sur les enjeux environnementaux et la mobilité en premier lieu. Le
----------------------	--

	<p>succès du forum social a débouché sur la création de l'association Pilattitude, pilotée par une personnalité engagée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'une des premières actions a été la création d'une agence de la mobilité (MOPI, maison de la mobilité) sur le territoire du Pilat en 2010. Pilotée à ses débuts par l'association et le Parc conjointement, avec un salarié porté par l'Association, la structure est aujourd'hui gérée par le Parc avec un salarié dédié. • De nombreuses actions ont été portées depuis 2005 : <ul style="list-style-type: none"> - Site de covoiturage géré par le Parc et appui à la mise en place d'aires de covoiturage. - Service d'auto-partage, expérimenté depuis juin 2013 (le Parc expérimente le premier service d'auto-partage en milieu rural en France). - Projets pour le développement de l'usage des vélos : vélorutions (balades à vélo), prêt-test de vélos à assistance électrique puis achats groupés. - Soutien aux communes pour la mise en place d'actions de mobilité : fiches ressources pour intégrer les solutions de mobilité dans les plans d'urbanisme et schémas stratégiques des communes ; accompagnement pour le développement des pédibus (travail auprès des écoles, de la gendarmerie). - Actions de communication : guide de mobilité, lettre d'information, spots publicitaires sur la mobilité diffusés dans les cinémas, réunions thématiques (par exemple, sur la mobilité et les personnes âgées). - Actions d'éducation : journées-formation dans les écoles, programmes d'éducation au territoire du Parc intégrant depuis 2013 la question de la mobilité. - Accompagnement à la montée en compétences de personnes relais (secrétaires de mairies, salariés des offices de tourisme, centres sociaux, maisons familiales, etc.) pour qu'elles participent à faire connaître et sensibiliser les habitants aux solutions de mobilité alternatives qui existent sur le territoire.
<p>Caractère innovant du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation de produits ou de services en matière de mobilité : par exemple, le Pilat est le premier territoire rural à avoir mis en place, en lien avec la société CitéLib' un service d'auto-partage. • Participation citoyenne : Le forum social a conduit à la création de l'association Pilattitude qui est à l'origine, avec l'appui du Parc, de la création de la Maison de la Mobilité du Pilat. • Innovation organisationnelle dans le co-portage du projet : aux débuts du projet, une gouvernance et un mode de gestion de projet partagés par le Parc et l'association Pilattitude.

Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		X
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts		Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité et accès aux villes denses : nombreux nœuds de recouvrement et axes d'accès. • Une offre de transport qui était déjà de bon niveau et sur laquelle appuyer les actions. • Un PNR densément peuplé (moyenne de 80,2 habitants / km²). 		<ul style="list-style-type: none"> • 4 bassins de vie se distinguent, habités par des personnes différentes avec des modes de vie distincts, sans unité ni identité. Il faut adapter les solutions de mobilité pour chaque territoire. • Des compétences et entreprises assez peu présentes pour développer des projets.

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- A l'origine du projet, une **initiative citoyenne** : les citoyens regroupés en forum social avaient essayé d'interpeller les élus sur l'enjeu de la mobilité et les solutions de mobilité nouvelles (auto-stop, covoiturage). Le groupe de citoyens s'est ensuite structuré et a créé une **association, Pilattitude**, en 2006. Afin de concrétiser le projet, l'association a réalisé des premières actions :
 - Un benchmark sur d'autres territoires afin d'identifier des solutions mises en œuvre ailleurs pour répondre à l'enjeu des déplacements en milieu péri-urbain. Cet exercice a donné l'idée de constituer une agence pour la mobilité.
 - La recherche de soutien (le parc du Pilat état favorable au développement du projet)
- Favorable au développement d'actions en faveur de la mobilité, le **PNR du Pilat a été moteur dans la mise en place du projet**. La structure parc existe depuis 40 ans, et peut dès lors s'appuyer sur sa grande connaissance du territoire et des acteurs et une crédibilité forte pour piloter des actions. En même temps que le Parc finalisait son étude sur la mobilité qui avait notamment identifié comme action à mettre en place : la création d'une agence de mobilité, l'association Pilattitude envisageait la création d'une telle agence. Aussi, en 2006, l'association Pilattitude a créé la Maison de la mobilité avec le Parc et le Parc a, en même temps, **répondu à un AAP national sur le développement de la mobilité alternative** (en collaboration avec l'association), qui a permis le financement d'un premier poste porté par l'association.
- **Deux élues du Parc** ont facilité la priorisation de l'enjeu de la mobilité sur le territoire, Parce que le Parc a des relations privilégiées avec la Région (la compétence pour la création d'un PNR est une compétence régionale) mais aussi avec d'autres partenaires comme le Conseil général de la Loire, la recherche de soutien financier a été facilitée... Le **Conseil Régional a été, très tôt, le partenaire financier** indispensable du projet.
- Dans un second temps, **la mobilisation de partenaires** a été essentielle pour mettre en œuvre les projets : les communes, la Maison du tourisme (association créée à l'initiative du PNR en 1994) et les offices de tourisme, la Maison de l'emploi, les AOT (Autorités Organisatrices des Transports), les écoles et équipes pédagogiques, etc. La participation des partenaires aux projets a été possible grâce :
 - A la **proximité** de la structure Parc par rapport aux acteurs du territoire. A titre d'exemple, le Parc travaillait avec la Maison de l'emploi sur d'autres thématiques et a pu la sensibiliser et l'intéresser facilement à l'enjeu de la mobilité.
 - Au caractère concret et efficace des solutions proposées, qui permettent d'obtenir très facilement l'adhésion des utilisateurs.
 - A une **optimisation de l'existant**, c'est-à-dire l'amélioration des solutions de mobilité qui existaient déjà, et non pas uniquement le développement de nouveaux services.
 - A de nombreuses **actions de communication et de sensibilisation** : lettre d'information, réunions thématiques, etc.
- Enfin, la **mobilisation de personnes et structures relais sur le territoire** est décisive

pour la mise en œuvre des actions. Le Parc accompagne la montée en compétences de personnes relais (secrétaires de mairies, salariés des offices de tourisme, centres sociaux, maisons familiales, etc.) pour qu'elles participent à déployer les actions, les faire connaître et sensibiliser les habitants aux solutions de mobilité alternatives qui existent sur le territoire. Ainsi, les communes sont des relais pour communiquer sur la démarche, par exemple au travers des bulletins municipaux. Plus généralement, le Parc communique beaucoup autour du projet sur le terrain, auprès des habitants (permanences sur les marchés, interventions dans les écoles, 3 newsletters par an, etc.), des mairies, des partenaires, etc.

Rôle des acteurs externes au territoire

- La mobilisation de **cabinets d'étude** par le Parc a été essentielle au développement des premières réflexions et à la mise en œuvre du projet. Ainsi en 2001 a été réalisé un bilan énergétique du territoire qui a été à l'origine de la prise de conscience des enjeux liés aux déplacements sur le territoire. En 2007, une étude sur la mobilité a été conduite, réalisée par Altermodal (aujourd'hui Indigo).
- Aujourd'hui, le Parc s'appuie ponctuellement sur des **expertises externes** lorsque font défaut certaines compétences techniques en interne.
- Des projets sont développés avec des **acteurs extérieurs** au Parc du Pilat. Par exemple, un projet sur le rabattement depuis les gares devrait être mis en œuvre avec le Réseau des Parcs Rhône-Alpes,. Ce projet vise à trouver des solutions pour accéder aux Parcs par des déplacements moins coûteux au départ des gares TER de proximité.
- Enfin, **le lien à la ville est important** : la situation du Parc du Pilat, à proximité de centres urbains majeurs, et l'importance que ceux-ci représentent pour le territoire (2/3 des actifs travaillent hors du PNR), expliquent la présence d'une offre de transport relativement développée sur le territoire sur laquelle asseoir le projet, et les forts besoins associés au développement de nouvelles solutions de mobilité.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Aux débuts du projet, l'Association Pilattitude et le Parc portaient conjointement les actions en matière de mobilité, chacun apportant des compétences et ressources spécifiques :**
 - L'Association Pilattitude, à l'origine de nombreuses idées, constituait le **lien aux citoyens**.
 - Le PNR faisait le **lien avec les institutions et les structures associatives** du territoire (grâce à sa connaissance des acteurs locaux).

Ce double portage a donné lieu à la mise en place d'une gouvernance innovante de l'Agence de mobilité MOPI, notamment au travers d'une **convention**, entre l'association Pilattitude et le Parc, qui régissait la gouvernance du projet et d'un **bureau**, composé des équipes de l'association Pilattitude et du PNR. Le bureau permettait le co-

pilotage de la mission et la prise de décisions collectives (arrêt des orientations et des actions : recrutement, choix des missions, etc.). Le premier **chargé de mission**, porté par l'association et financé par un AAP national, a été recruté sur avis des équipes de l'association et du PNR. Après l'échec de ce premier recrutement (du fait des compétences du salarié ; des difficultés pour l'association de porter un salarié ; de l'isolement du salarié qui ne pouvait pas s'appuyer sur les équipes du PNR du fait de l'éloignement géographique), le chargé de mission mobilité a été porté par le PNR.

Le portage du salarié par le PNR a eu plusieurs impacts :

- Il a permis au chargé de mission de s'appuyer sur les compétences d'ingénierie du Parc (ingénierie financière, technique et de conduite de projets).
 - En même temps, les membres de l'association n'ont progressivement plus pu s'engager de la même manière dans le projet, en partie du fait d'un changement d'équipe dans l'association, mais également au passage du projet d'un stade d'élaboration de projet à un stade de conduite de projet.
- La **gouvernance** actuelle associe, au sein d'un comité de pilotage, les AOT dont le Conseil Général et le Conseil Régional mais aussi l'association Pilattitude et la Maison du Tourisme. La mobilisation des partenaires Conseil Général et Conseil Régional dans le Comité de pilotage est importante pour pérenniser leur soutien technique et financier. La participation des habitants au travers de l'association par contre pose des questions : A quel moment faire intervenir les habitants ? Sous quelle forme ? Des réflexions sont en cours entre le Parc du Pilat et l'association pour gérer une gouvernance partenariale sur le long terme avec la problématique spécifique du travail en commun entre un salarié (PNR) et les bénévoles (association), qui aujourd'hui ne fonctionne pas idéalement.
- **L'animation est aujourd'hui réalisée par un chargé de mission dédié du Parc :**
 - Le chargé de mission mobilité (2 chargés de mission entre 2011 et 2013) est l'animateur de la démarche sur le terrain et auprès des institutions. Il a pour mission d'identifier et d'aller voir les partenaires, de mettre en œuvre les actions avec les partenaires, de faire vivre la démarche sur le terrain, renseigner et communiquer sur les actions, de chercher des financements, etc. Le chargé de mission mobilité s'appuie sur les compétences en ingénierie du Parc (40 salariés) et de nombreux chargés de mission du Parc interviennent sur les questions de mobilité au travers de leurs domaines d'action (environnement, développement économique, urbanisme, éducation).
 - L'association Pilattitude n'est aujourd'hui, de fait, plus partie prenante du projet. Elle porte certaines actions, de manière autonome, comme la création d'un atelier de réparation de vélos. Mais l'association s'est aujourd'hui essoufflée. Elle a, ainsi, essayé de travailler sur l'enjeu de la transition énergétique sans réussir à engager une dynamique collective comme ce fut le cas sur la mobilité.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à projet national (du Ministère de l'Environnement) sur le développement de la mobilité alternative. • Appel à projets régional sur la mobilité durable. • Fonds européens : <ul style="list-style-type: none"> - Fonds FEDER - Fonds FEADER (via le GAL LEADER) • Conseil Régional, au travers du Contrat de Parc majoritairement (et la ligne transport / mobilité de la Région pour certaines actions plus ponctuels. • Réseau Interparc du Massif Central (Datar, Cerema, EDF) : financement d'une étude sur la mobilité pour laquelle le Parc du Pilat apporte une expertise du fait de son expérience en matière de mobilité. • Financement de l'Etat via les questions de l'emploi et de la formation, notamment au travers des Maisons de l'emploi et de la formation. • D'autres financements, moins importants, ont été mobilisés au fil du temps : le Conseil Général de la Loire notamment. • Aujourd'hui, le Parc cherche de nouveaux financements, par exemple dans le cadre des programmes opérationnels européens.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement des chargés de mission mobilité a été assuré par : <ul style="list-style-type: none"> - L'appel à projet national sur le développement de la mobilité alternative, auquel a répondu le Parc, en collaboration avec l'Association Pilattitude. L'AAP a permis le financement du premier chargé de mission porté par l'association. - L'appel à projet régional sur la mobilité durable, auquel a répondu le Parc. L'AAP a permis le financement du chargé de mission. - Des financements complémentaires, issus par exemple du programme LEADER animé par le Parc, de la maison de l'emploi et de la formation Loire Sud. • Les fonds FEDER ont financé les 2 premières années le fonctionnement de l'agence de mobilité : temps d'animation ; maintenance du site internet de covoiturage ; actions de communication. • Le Conseil Régional co-finance, au travers du contrat de Parc (dispositif d'intervention financier réservé par la Région au PNR), le fonctionnement de l'agence de mobilité. A noter, l'enveloppe de la Région est en baisse et a conduit à passer de 2 chargés de mission

	<p>en matière de mobilité à 1, mais elle reste supérieure aux financements des PNR dans nombreuses régions, ce qui laisse une marge de manœuvre importante aux acteurs locaux pour développer des innovations et des expérimentations.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil Régional est très actif dans le soutien aux associations. Il a ainsi financé d'autres actions soutenues par l'association Pilattitude, comme l'achat de vélos électriques.</p>
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • La structure Parc a été essentielle dans la mobilisation des financements : elle identifie les financeurs potentiels et elle porte les dossiers de candidature aux AAP et aux financements européens. • L'association Pilattitude a été importante pour mobiliser des financements, notamment régionaux, sur le thème de la mobilité qui n'était pas encore une priorité de l'action publique. Elle a permis d'interpeller le Conseil Régional, via le PNR, et a contribué aux candidatures aux AAP. Aujourd'hui, l'importance accordée au thème de la mobilité dans les politiques locales, régionales et nationales, compense le retrait de l'association pour capter des financements.
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs financiers permettent de financer, pour une durée déterminée, le fonctionnement ou l'investissement de la mission mobilité. La difficulté majeure tient ainsi au caractère temporaire des aides obtenues et à l'incertitude concernant la pérennité des aides financières. Dès lors, l'une des activités principales du PNR consiste à chercher de nouveaux partenaires financiers. • L'AAP n'est pas un outil destiné à donner les moyens aux acteurs locaux de pérenniser les actions entreprises, au-delà de la mise en œuvre à court-terme de l'expérimentation. Des outils sont à mettre en place par les acteurs locaux pour structurer l'expérimentation et pérenniser le projet qui émerge dans le cadre d'un AAP.

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Le co-portage institution /	L'association Pilattitude et le parc n'ont pas réussi à porter conjointement sur le long terme la	Le dynamisme associatif et citoyen est important pour porter

association du projet et le maintien d'une dynamique associative	<p>mission mobilité, ce qui a conduit au retrait de l'association du projet.</p> <p>Le retrait de l'association du projet est allé de pair avec l'essoufflement de la dynamique associative. Ainsi, le forum social ne s'est plus réuni depuis plusieurs années.</p>	<p>des sujets nouveaux qui ne sont pas encore soutenus par les institutions, comme ce fut le cas en matière d'éco-mobilité à partir de 2005. Par la suite, le portage par une institution a donné davantage de moyens d'actions. Il a permis de structurer l'action en matière de mobilité, de capter des financements et d'avoir accès à un grand nombre de partenaires.</p> <p>De nouveaux outils sont à trouver par les institutions pour impliquer et valoriser l'engagement citoyen ou pour travailler durablement avec les structures associatives.</p>
La durabilité des financements et la recherche de nouveaux partenaires	<p>Chaque année, le plan de financement pour la mission mobilité est différent. Le seul financement pérenne est le financement de la Région via le contrat de parc. Ainsi, la capacité d'animation de la mission n'est jamais acquise et les acteurs n'ont pas de vision à long-terme du projet de mobilité pour le territoire.</p>	<p>Le Parc cherche de nouveaux financeurs chaque année pour assurer la capacité d'animation de la mission : des fonds européens (LEADER récemment mobilisés), des financements des Communautés de communes du Parc, etc.</p> <p>Des outils seraient à mettre en place par les acteurs locaux pour structurer l'expérimentation et pérenniser ce type d'activités qui combine prestations de service public et prestations payantes.</p>
La capacité à mobiliser d'autres élus et collectivités locales	<p>Bien que deux élues du Parc aient fortement soutenu le développement du projet, le Parc, dont ces deux élues, a des difficultés à faire adhérer au projet d'autres élus et les communautés de communes.</p>	

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Le Parc du Pilat est un territoire relativement dense (près de 54 000 habitants et une densité de 80 habitants / km²), et qui est caractérisé par une complémentarité fonctionnelle forte avec les bassins lyonnais et stéphanois. En effet, 2/3 des actifs du parc travaillent en dehors du périmètre du Parc. Malgré une offre qui existait en matière de transport, les citoyens ont exprimé une demande forte en solutions nouvelles et plus nombreuses, nécessaires pour continuer à vivre sur le territoire tout en étant bien reliés aux centres urbains proches.

Impacts du projet sur le territoire

- 1 chargé de mission (et 2 pendant quelques années, pour 1,8 ETP) travaille à temps-plein sur l'éco-mobilité sur le territoire du Parc du Pilat.
- Un dynamisme qui s'illustre par le nombre très important d'actions déployées. A titre d'exemple :
 - 1 410 inscrits sur le site de covoiturage.
 - 13 aires de covoiturage, et des nouvelles en cours d'installation.
 - 7 lignes de pédibus et 2 nouvelles à venir à la rentrée 2014.
- Impact sociétal : programmes d'éducation nouveaux dans les écoles intégrant la question de la mobilité ; actions à destination de publics fragiles (demandeurs d'emploi, etc.).

Durabilité de l'innovation

- Aujourd'hui, la Maison de la mobilité MOPI existe au travers du Parc. Les actions en faveur de la mobilité font partie d'une « mission » mobilité, au même titre que les actions du Parc dans d'autres domaines. **Le portage collectif par l'association, le Parc et l'engagement citoyen ont permis la création du projet. Dans la pérennisation du projet, ce portage collectif ne fonctionne pas de manière optimale.**
- Les actions en faveur de la mobilité sont nombreuses et sont pérennes. En ce sens, la dynamique engagée par les citoyens en 2005 a confortée la volonté **de la structure Parc de s'engager en matière de mobilité durable**. Le Parc est désormais à l'initiative des actions et de la dynamique d'innovation en matière de mobilité. La mobilisation des partenaires (Conseil Général, Communauté de Communes, mission emploi, etc.) permet d'ancrer davantage encore le sujet sur le territoire et de pérenniser l'innovation en matière de mobilité.

Périmètre d'impact et diffusion

- Le projet de mobilité concerne le périmètre du Parc Régional Naturel, soit 47 communes. Le projet a fait l'objet, dès ses débuts, d'une très grande communication et valorisation, qui a eu deux impacts :
 - Renforcer le positionnement du territoire du Parc du Pilat comme leader en matière de mobilité.
 - Diffuser les actions en faveur de l'éco-mobilité à d'autres acteurs et d'autres territoires.

- **Ainsi, d'autres acteurs se sont saisis de la thématique de la mobilité, en plus des actions de l'agence de mobilité du Pilat :**
 - **D'autres Parcs Naturels Régionaux** se sont emparés de la thématique mobilité et ont développé des actions en faveur de l'éco-mobilité. Des échanges de bonnes pratiques avec le PNR du Pilat ont facilité la diffusion.
 - **le Conseil Général de la Loire** a développé des actions en faveur de la mobilité sur son territoire : optimisation des horaires de passage des bus existants ; expérimentation puis déploiement de lignes de bus touristiques, dans un premier temps 2 lignes reliant des villes au Parc du Pilat puis une 3e ligne en dehors du Parc ; mise en place en 2014 d'un site de covoiturage ; AAP pour mettre en place une offre de transport à la demande.
 - **Le Conseil Régional s'est inspiré ou a repris les actions** portées par le Parc pour développer son action en matière d'éco-mobilité. Récemment, deux études ont été engagées par le Conseil Régional concernant la mobilité : la première concerne la **révision de la politique d'éco-mobilité** de la Région (en s'appuyant sur les actions mises en œuvre dans la région), la seconde a pour objectif **d'aider les Parcs Naturels Régionaux à déployer des actions innovantes en la matière.**

- **Au sein du Parc, l'enjeu de la mobilité est pris en compte dans de nombreux domaines d'action du Parc grâce aux équipes du Parc qui jouent le rôle de relais des enjeux de mobilité :**
 - En matière d'urbanisme, notamment par le soutien apporté par les équipes du Parc aux communes en matière d'urbanisme : rédaction des plans d'urbanisme et intégration de la question de la mobilité, etc.
 - En matière de développement économique : quelques actions comme l'accompagnement des entreprises dans les démarches environnementales, mais encore à développer.
 - En matière d'éducation : actions de sensibilisation avec les équipes pédagogiques.

- **Le Parc participe à la diffusion des solutions et de la méthodologie de mise en œuvre des projets au travers d'interventions auprès :**
 - Des réseaux de Parcs Massif Central et Rhône-Alpes (avec lesquels sont développés des projets) et de la fédération des PNR (retours d'expérience).
 - D'autres territoires, par exemple auprès des Assises de la Montagne.

- De structures qui agissent sur les questions de la mobilité ou de l'énergie, à l'exemple des points info-énergie.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Dynamique d'action citoyenne	Le projet est né d'une action citoyenne , qui a émergée au sein d'un forum social et qui s'est structurée par la suite avec la création de l'association Pilattitude. Le forum a continué à se réunir après 2005 mais s'est essouffé aujourd'hui. Une dynamique d'action citoyenne préexistait sur le territoire , notamment dans le domaine agricole (dynamisme des Cuma), ou encore dans le secteur du tourisme (les offices du tourisme sont regroupés au sein d'une association, la Maison du tourisme).
Ambition d'être référent en matière de mobilité	La reconnaissance du Parc en tant que leader en matière de mobilité le pousse à innover et à trouver de nouvelles idées à mettre en œuvre de manière à rester référent en la matière. La reconnaissance du caractère référent du Parc du Pilat est reconnue par d'autres acteurs et institutions (Région, Fédération des PNR, etc.) qui reprennent et diffusent des solutions mises en œuvre.
Capacité d'animation	La capacité d'animation, et notamment le financement de chargé de mission, ont été essentiels au dynamisme de la mission mobilité. Pendant 3 ans, deux chargés de mission du PNR s'occupaient de la mobilité et ont assuré un flux de projets nouveaux, la mobilisation de nouveaux partenaires et financeurs, la mobilisation des dispositifs d'aides, la formation des personnes relais sur le territoire, etc.
La mobilisation et la montée en compétences de relais parmi les acteurs locaux	La mobilisation de personnes et structures relais sur le territoire est décisive pour la mise en œuvre des actions. Le Parc communique autour du projet sur le terrain, auprès des habitants, des mairies, des partenaires, etc. Le Parc accompagne la montée en compétences de personnes relais (secrétaires de mairies, salariés des offices de tourisme, centres sociaux, maisons familiales, etc.) pour qu'elles participent à déployer les actions, à communiquer sur la démarche et à sensibiliser les habitants aux solutions de mobilité alternatives qui existent sur le territoire. Cependant, certains acteurs sont réticents à s'engager bien qu'ils

	pourraient être des partenaires importants et jouer un rôle dans le déploiement de la démarche : c'est le cas, notamment, des communautés de communes peu présentes dans la démarche.
L'accès à des financements	Si les acteurs locaux sont, sans cesse, à la recherche de nouveaux partenaires, les financements n'ont pas, à ce jour, été un obstacle au développement de nouvelles actions. Le fort soutien financier du Conseil Régional a été essentiel au déploiement du projet. Les aides de la Région sont versées au travers des financements à destination des Parcs.
L'accès à des compétences en ingénierie	Le portage de la mission mobilité par le Parc a permis au chargé de mission d'avoir accès aux compétences en ingénierie (notamment financières et de conduite de projet) disponibles dans la structure Parc (40 salariés) et qui avaient fait défaut au premier salarié porté par l'association. Les compétences techniques ont été mobilisées auprès d'experts externes (cabinets de conseil).

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Une initiative citoyenne à l'origine du projet** : si l'engagement citoyen n'a pas duré, il a été moteur dans les premières réflexions et pour interpeller les élus et les structures institutionnelles sur l'importance de traiter l'enjeu de la mobilité en milieu péri-urbain. L'origine citoyenne du projet a assuré l'appropriation des solutions mises en œuvre par ses utilisateurs.
- **Le co-pilotage association / structure institutionnelle Parc** : bien que la gouvernance commune mise en place aux débuts du projet n'ait pas été pérenne, elle était particulièrement innovante car elle permettait une prise de décision commune et l'implication des citoyens dans la sélection et la mise en œuvre des projets.
- **Un positionnement de référent en matière de mobilité** : le Parc du Pilat est légitime à porter des actions innovantes en matière de mobilité. Reconnu localement, en région (Conseil Régional) et au niveau national (Fédération des PNR), il a contribué à la définition des politiques, notamment régionales, en matière d'éco-mobilité.
- **La diffusion de la problématique de mobilité à d'autres domaines** : car la mission mobilité est désormais portée par le Parc, l'enjeu de l'éco-mobilité s'est diffusé à d'autres domaines d'action du Parc. De nombreux projets (urbanisme, développement économique, etc.) intègrent des solutions de mobilité dans leurs mises en œuvre.

Les écueils à éviter

- **Le désengagement associatif et citoyen** : le retrait de l'association de la gouvernance de l'agence de mobilité MOPI du fait des difficultés à pérenniser un portage collectif entre l'association et l'institution a conduit au désengagement des habitants. Les structures associatives semblent être davantage en capacité que les institutions à mobiliser les citoyens, mais disposent des limites (temps disponible des bénévoles) pour conduire la gestion du projet.
- **Le manque de coordination entre acteurs** : le Conseil Général s'est emparé de la thématique et souhaite s'appuyer davantage sur le PNR du Pilat, qui a un temps d'avance et qui est reconnu en la matière.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- **L'innovation repose sur l'adaptation à la faible densité de solutions développées en milieu dense ou sur la création de nouveaux modèles adaptés à la faible densité, et plus précisément aux caractéristiques et aux contraintes des espaces péri-urbains.** Depuis juin 2013, le Parc expérimente le premier service d'auto-partage en milieu rural.

Plusieurs enseignements sont à tirer de cette expérience :

- **L'importance de la capacité d'animation pour assurer un flux de projets permanent** : le chargé de mission est à la fois l'animateur sur le terrain et le relais auprès des institutions départementales et régionales et des partenaires et financeurs.
- **Le rôle de catalyseur de l'innovation joué par l'association de citoyens** : l'association et les citoyens qui en font partie ont joué le **rôle d'amorçage** et ont **interpellé les élus et les structures institutionnelles** sur l'enjeu de la mobilité. L'association a ainsi permis que ceux-ci s'approprient le sujet et structurent les actions à mettre en œuvre.
- **L'importance de s'appuyer et de former des relais locaux** permet de faciliter le déploiement des projets et l'appropriation sur le terrain des solutions nouvelles.
- **L'importance d'avoir accès à des compétences en ingénierie** : les compétences en ingénierie financière et de conduite de projet ont été essentielles au chargé de mission mobilité.
- **Le soutien d'institutions à la démarche** : le soutien du Conseil Régional en premier lieu a permis d'avoir accès facilement à des financements pour la mise en œuvre des actions.
- **La capacité des territoires à influencer la mise en œuvre de politiques à grande échelle.** En ce sens, le Parc du Pilat a joué le rôle de territoire d'expérimentation pour tester des solutions adaptées à la faible densité, mais également des solutions nouvelles en matière d'éco-mobilité, déployables en territoires denses. Les PNR peuvent jouer un rôle d'incubateurs de solutions pouvant être déployées ensuite à d'autres échelles. En ce sens, l'association à la gouvernance des autres niveaux institutionnels (Département, Région) permet d'organiser cette diffusion.
- **La complémentarité fonctionnelle entre deux territoires** (territoire de faible densité et centres urbains proches) joue le rôle de catalyseur d'innovations. Cette complémentarité

constitue le socle sur lequel créer une stratégie de territoire innovant.

- **Le besoin de coordination entre les AOT sur un territoire afin d'assurer la fluidité des services.** Le comité de pilotage Mobilité permet les échanges. Les missions mobilité permettent de faire remonter les besoins, dysfonctionnements, nouvelles pratiques.
- **Le besoin de résultat de la part des acteurs, notamment des citoyens engagés.** En effet après une phase de sensibilisation, il est important pour que la mobilité durable existe réellement que des facilitateurs au niveau national soient mis en œuvre : fiscalité (indemnités vélos et covoiturage, tarifs préférentiels), avantages sur voirie (stationnements réservés sur les parkings, voies réservées sur les autoroutes...)

La transférabilité de la démarche :

Les solutions mises en œuvre, davantage que la gouvernance, se sont diffusées à d'autres territoires, denses et peu denses. La démarche est particulièrement transférable aux territoires de faible densité confrontés à des problématiques de mobilité, notamment les territoires résidentiels connaissant de nombreuses migrations pendulaires de salariés allant travailler dans les villes proches. En effet, certaines actions sont particulièrement adaptées aux espaces peu denses puisqu'elles ne requièrent pas la mise en place d'infrastructures adaptées (services d'auto-partage, de covoiturage, développement de l'usage des vélos, etc.).

Page 122 / 224

1. Portrait du territoire

Type de territoire	Rural isolé			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	1559	Taille du marché (demande)	1602
	Recherche	759	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1697
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1206
Description du profil du territoire	<p>Le Pays de Montmédy est un territoire de la Lorraine Gaumaise qui réunit 25 communes et 7 800 habitants. Le pôle urbain le plus proche se situe en Belgique, une grande partie des habitants vont travailler en Belgique et le territoire abrite de nombreuses résidences secondaires de résidents belges.</p> <p>Relativement préservé des deux guerres mondiales, le territoire dispose d'une forte densité de monuments classés ou inscrits, qui permet d'attirer des touristes en majorité belges ou néerlandais.</p>			

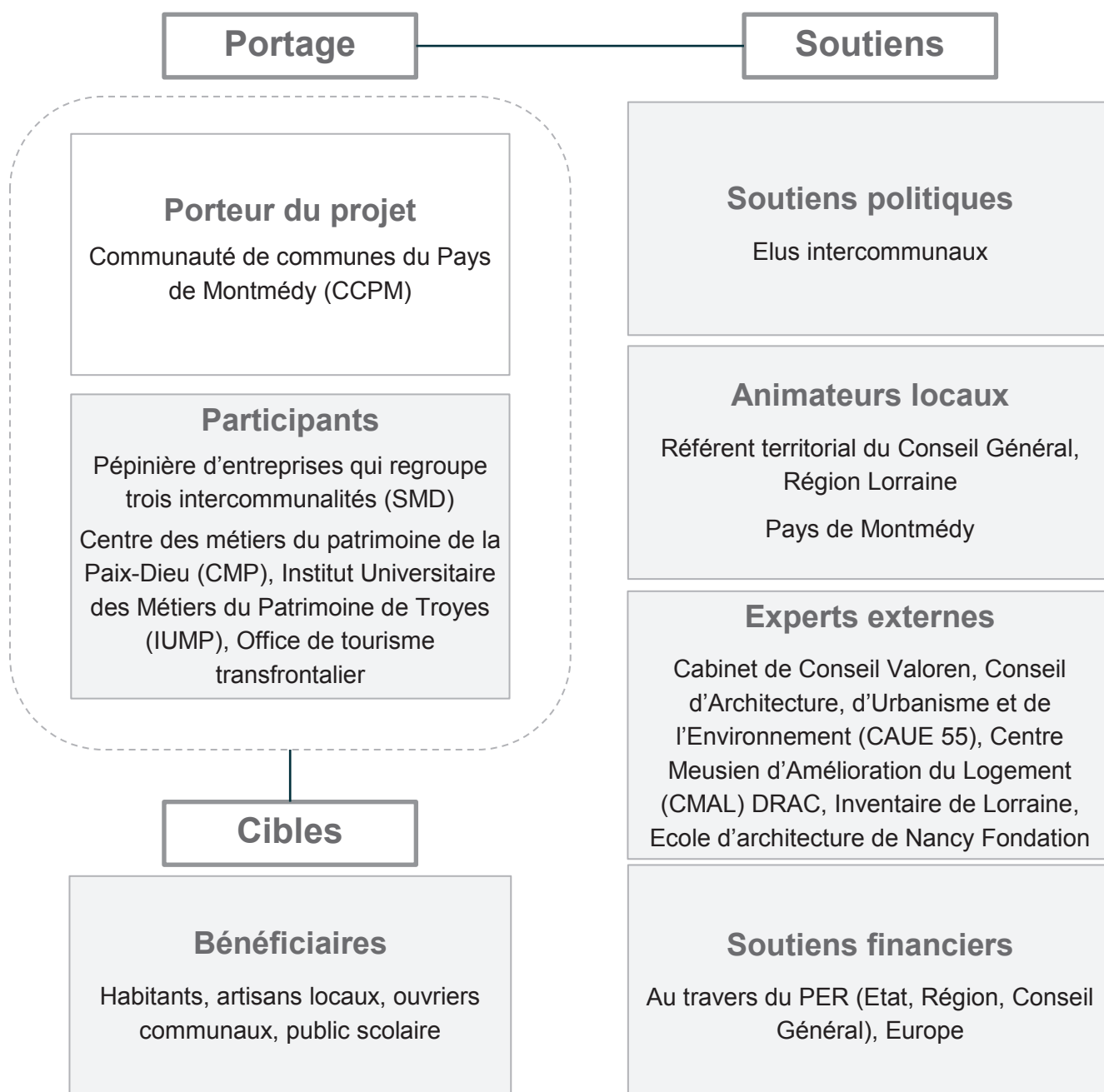
2. Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le pôle d'excellence rural (PER), porté par la Communauté de Communes du Pays de Montmédy (CCPM), a été créé en 2011. Il s'articule autour de 4 grandes actions : <ul style="list-style-type: none"> Création d'une maison du patrimoine sur le site de la citadelle de Montmédy : lieu d'exposition, centre de formation sur la rénovation du patrimoine bâti, centre de ressources documentaires multimédia accessible à tous et lieu de conseil avec des permanences du CAUE (Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement) et du CMAL (Centre Meusien de l'Amélioration de l'Habitat). Les formations seront assurées par une école française (IUMP de Troyes) et une école belge (La Paix-Dieu à Amay). Une annexe de cette maison du patrimoine sera créée dans l'église Saint-Martin, en voie de désaffectation, pour accueillir des concerts et des séminaires. Aménagement de casemates de la citadelle pour accueillir sur un même lieu des ateliers et des showrooms des professionnels de la rénovation du patrimoine (tailleur de pierre, ferronnier d'art, etc.). Développement d'un logiciel d'interprétation qui concerne la basilique d'Avioth qui pourra être étendu à d'autres sites du territoire. L'objectif est de rendre visible l'histoire de la construction du bâtiment et des savoir-faire associés.
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un hôtel restaurant dans l'ancien refuge des moines Dorval, en partenariat public-privé. • Historique : le projet pôle transfrontalier de rénovation du bâti s'appuie sur la richesse du patrimoine classé et vernaculaire du territoire, qui a été notamment caractérisé par une étude de la CAUE de la Meuse. La nouvelle équipe intercommunale élue en 2008 souhaite faire de la conservation du patrimoine un axe majeur du développement économique. Elle mandate pour cela un cabinet (Valoren), qui avait déjà accompagné sur la 1^{ère} vague du PER deux communes membres de l'intercommunalité sur des thématiques similaires. L'objectif du PER est d'aider les particuliers et les entrepreneurs à apprendre à restaurer le patrimoine, à l'adapter aux besoins actuels (économies d'énergies, énergies renouvelables) et à développer le tourisme. L'ensemble du projet s'inscrit dans une logique transfrontalière à la suite d'un travail déjà engagé par la Communauté de Communes du Pays de Montmédy (CCPM) sur la mutualisation entre deux offices de tourisme belges et un office de tourisme meusien (territoire de la Lorraine Gaumaise). • Situation actuelle et perspective : à ce jour, le projet a pris un certain retard, lié au temps pris par le recrutement du chef de projet à la CCPM. Depuis, la construction de la maison du Patrimoine et l'aménagement des casemates ont débuté, mais le projet d'hôtel-restaurant est au point mort à cause d'un désaccord entre les deux partenaires privés. A terme, le volet transfrontalier devra être renforcé pour s'inscrire plus fortement dans le territoire de la Lorraine Gaumaise. Pour cela, une candidature à INTERREG V est étudiée pour continuer à financer le projet après la fin des crédits PER. Les élus intercommunaux souhaitent que dans quelques années les entreprises de la région aient atteint une excellence et une forte visibilité sur la niche de la restauration du patrimoine ancien.
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation organisationnelle : une vision transversale du patrimoine comme clé d'entrée pour un grand nombre de politiques publiques : formation, développement économique, tourisme, marketing territorial,... • Innovation publique : une coopération transfrontalière qui correspond au bassin de vie de la population (le centre urbain le plus proche est en Belgique) : mutualisation entre les offices de tourisme des deux côtés de la frontière, appui sur des partenaires belges, appui sur des entreprises et des savoir-faire belges en

	rénovation du bâti. <ul style="list-style-type: none"> • Innovation technologique : le développement et la diffusion de nouvelles solutions pour rénover le patrimoine bâti et l'adapter aux enjeux actuels (économies d'énergie, énergies renouvelables). 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire	X	
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local		
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un patrimoine bâti classé et vernaculaire important. • Caractère transfrontalier du territoire qui permet de bénéficier du dynamisme économique de l'autre côté de la frontière et des financements européens INTERREG. • Caractère rural et qualité paysagère préservée du fait de la distance importante aux centres urbains. • Interconnaissance forte entre les acteurs du territoire et notamment les élus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Territoire très rural aux confins de la Meuse et d'une Région Lorraine qui axe fortement son développement sur le sillon mosellan. • Des capacités d'hébergement de type hôtelier faibles qui limitent le développement touristique. • Un tissu artisanal local de rénovation du bâti limité. • Un éloignement des grands axes de transport. 	

3. Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

La Communauté de Communes du Pays de Montmédy (CCPM) s'est fortement appuyée sur l'écosystème local pour réussir son projet, notamment du fait de ses faibles capacités initiales d'ingénierie de projet (en 2008, la CCPM avait deux agents) :

- **Un projet qui s'inscrit dans une dynamique de développement transfrontalière engagée** : dans le cadre du projet INTERREG de la Lorraine Gaumaise qui regroupe l'office de tourisme de la CCPM et deux offices de tourisme wallons, une coopération transfrontalière innovante était déjà en cours sur le territoire dont le Pôle musical transfrontalier (orchestre transfrontalier) est un exemple. Ce projet est également porté par la CCPM.
- **Une initiative des élus du conseil intercommunal qui a permis de lancer le projet** : l'équipe intercommunale élue en 2008 a souhaité développer les capacités de la CCPM et s'engager dans une démarche de développement économique. En effet, l'élection de 2008 a été l'occasion d'un fort renouvellement des équipes avec des élus locaux pour parti élus à un mandat politique pour la première fois. L'atout que représente le patrimoine classé et vernaculaire a vite été identifié pour monter le projet.
- **Un soutien du Département et de la Région** : le Conseil Général, ainsi que la Région, ont rapidement soutenu le projet et notamment financé le recours à un cabinet de conseil pour le montage du dossier.
- **Un rôle important d'expertise et de montage de projets joué par des acteurs locaux** :
 - Un rôle d'expertise de la CAUE qui a mis à jour, au travers d'une étude documentaire fouillée, l'importance du patrimoine classé et vernaculaire local. **Cette étude a joué un rôle important dans la prise de conscience du territoire.**
 - Un rôle d'ingénierie de projet joué par le cabinet Valoren, qui avait déjà monté un projet de PER 1 pour deux communes membres de la CCPM. **Le consultant, un élu local d'un territoire voisin, a joué un rôle primordial dans la définition et l'orientation stratégique du projet.**
 - Un soutien sur la thématique « développement économique » apporté par la pépinière d'entreprises qui regroupe trois communautés de communes.

Rôle des acteurs externes au territoire

Une initiative qui émane d'abord du territoire, mais qui s'est appuyée sur des acteurs complémentaires en région et hors région.

- **Un benchmark réalisé par Valoren a permis de mettre à jour des initiatives similaires dans d'autres territoires qui ont servi de sources d'inspiration.**
- **Des partenariats avec des acteurs de la formation ont permis de donner une crédibilité et l'expertise nécessaire au dossier** :
 - Sur le volet formation : IUMP de Troyes, CMP de la Paix-Dieu
 - Sur l'expertise architecture : Ecole d'architecture de Nancy
- **Des acteurs transfrontaliers qui apparaissent comme des partenaires naturels de la démarche**, mais qui ont joué un rôle mineur dans la naissance du projet.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Un comité de pilotage du PER réunit l'ensemble des acteurs impliqués** (Etat, Région, Département, Chambre des métiers, CCPM et offices de tourisme). **Une absence pour l'instant des entreprises et des artisans dans le pilotage de la démarche liée à la faiblesse du tissu économique local.**
- **Il existe un enjeu à expliquer la démarche à certains habitants de la CCPM, qui estiment que la rénovation du patrimoine n'est pas un sujet prioritaire.** Le porteur de projet espère que l'ouverture prochaine de la maison du patrimoine et les premières formations dispensées en septembre permettront de convaincre les habitants de l'intérêt de cette démarche.
- **La CCPM subventionne un journal local dans lequel 4 pages sont réservées aux actualités de la communauté.** Les premières actions de sensibilisation des scolaires semblent déjà avoir accru la connaissance locale du projet.
- **La communication à l'extérieur du territoire est encore à travailler, mais le projet n'en est qu'à ses débuts.**

Acteurs manquants

- **Les chambres consulaires ne sont pour l'instant que peu intégrées au projet.** Le porteur de projet est en train de réaliser une étude sur les besoins en formation des artisans locaux avec la Chambre et souhaite l'associer plus fortement à la démarche à l'issue des conclusions de cette étude.

4. Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none">• Fonds de développement territorial du CG 55 : le CG dispose de deux fonds pour alimenter sa politique de développement territorial : un fonds pour les projets d'intérêts locaux et un fonds pour les projets structurants.• Pôle d'excellence rural (PER), qui mobilise des fonds nationaux, régionaux et départementaux.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none">• Fonds de développement territorial du CG 55 : ces fonds ont pu être mobilisés pour le recours au cabinet de conseil Valoren pour le montage de dossier et pour le cofinancement du département pour le PER.• PER : le PER a été déterminant pour l'émergence et le développement du dispositif. Les élus ont construit le projet pour l'appel à projets PER et seul l'apport de financement de l'ensemble

	des échelons d'action publique a permis d'inscrire la dynamique dans la durée et faire les investissements nécessaires (notamment la construction de la maison du patrimoine).
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • La CCPM a pu accéder au dispositif PER, grâce au consultant, qui avait déjà accompagné des projets de ce type. Ils n'auraient pas été en mesure de répondre à l'appel à projets sans l'aide de ce consultant. • Le fonds de développement territorial est beaucoup plus accessible, puisque les référents territoriaux du CG 55 se rendent régulièrement dans les territoires pour sensibiliser les agents et les élus et s'impliquent par ailleurs dans le montage du dossier.
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Des exigences administratives, notamment sur les pièces à transmettre et les projections économiques dans le cadre d'un PER qui sont trop lourdes à porter pour une petite structure : <ul style="list-style-type: none"> - Il serait possible d'imaginer une banque de pièces administratives standard dans laquelle chaque co-financeur viendrait piocher les pièces nécessaires. - Une autre option serait de définir clairement quel échelon intervient sur quelle action ou de déterminer un échelon chef de file à qui les autres délèguent la gestion administrative du PER. - Par ailleurs, certaines pièces demandées nécessitent une réelle étude de marché préalable. Pour ces pièces, une étude de marché à la suite ou en amont de la labellisation pourrait être financée également. • Un accompagnement plus important sur la réalisation du PER suite à la labellisation : planning pré-rempli, checklists,...

5. Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Isolement relatif du territoire	Le territoire est décentré par rapport aux principaux axes de la Région et du département.	Un travail de lobbying important mené conjointement par les élus et les techniciens (intervention dans un séminaire de la Grande Région notamment). Ce travail a porté ses fruits, puisque le président de la Région est venu visiter le territoire.
Défaut de coopération intercommunale	Avant la nouvelle équipe de 2008, la coopération intercommunale était limitée. Les communes aux alentours craignaient en effet que le bourg centre concentre l'essentiel des investissements de la CCPM.	La CCPM est particulièrement attentive à implanter un certain nombre d'équipements dans les villages alentours (ex : 5 sites d'école) pour pouvoir s'appuyer sur un consensus sur la réalisation d'investissements dans le bourg centre quand cela revêt un intérêt stratégique (comme pour le PER).
Un délai important entre la labellisation du projet et sa mise en œuvre	La nécessité de trouver un partenaire de substitution à l'IUMP de Troyes moins engagé suite à un changement de direction et d'engager un directeur du PER avec les bonnes qualifications a fait perdre 18 mois au planning initial.	Le dispositif PER a été mis en sommeil pour permettre de prendre le temps nécessaire pour le recrutement et la réorientation stratégique. Néanmoins, aujourd'hui, il y a une urgence à dépenser les crédits à temps.
Des capacités d'hébergements insuffisantes	Les capacités d'hébergement touristique du territoire surtout de type hôtelier sont insuffisantes et le projet d'hébergement dans la citadelle est actuellement au point mort.	

6. Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

Le territoire souffrait de sa position aux confins du Département et de la Région et de l'absence d'image forte par rapport à d'autres territoires ruraux avec une forte identité (ex : plateau du Larzac).

Les habitants du territoire n'avaient pas conscience de la richesse du patrimoine classé et vernaculaire local.

Impacts du projet sur le territoire

Les impacts sur le territoire sont difficilement mesurables, car le projet n'en est qu'à son début.

A terme, l'activité touristique devrait se développer, les artisans gagner en visibilité dans les casemates aménagées et en compétences au travers de formations pour pouvoir proposer des prestations spécialisées de rénovation du patrimoine bâti dans d'autres territoires. D'ores et déjà, la fréquentation de la citadelle de Montmédy a augmenté de 20%.

Durabilité de l'innovation

Au vu de la jeunesse du projet, il est difficile de se prononcer sur sa durabilité.

Néanmoins, certains aspects du projet laissent présumer d'une certaine durabilité de la démarche d'innovation engagée par le PER :

- Les investissements « en dur » réalisés au travers du PER et notamment la maison du patrimoine et les casemates.
- Le recrutement d'un directeur du PER affecté à plein temps sur le projet.
- L'engagement fort des élus et une coopération intercommunale en plein développement après une période de sommeil.
- L'existence d'une ambition sur le long terme : positionner le territoire comme territoire de référence pour la rénovation du patrimoine avec des techniques actuelles et développer des entreprises leaders nationaux sur ce domaine.

Périmètre d'impact et diffusion

- **Le PER devra produire des effets sur l'ensemble du territoire de la Lorraine Gaumaise dans un premier temps.**
- Les innovations seront générées par les entreprises éventuellement au travers de formations, d'échanges avec les partenaires belges (qui sont en avance de phase sur ces questions) au travers de l'institut de formation de la Paix-Dieu, mais surtout des travaux de rénovation sur le territoire. **L'ambition est en effet de développer des nouvelles techniques de rénovation du bâti, qui donneront un atout concurrentiel**

aux entreprises locales pour aller conquérir des marchés sur d'autres territoires.

7. Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Portage et impulsion politiques forts	A la suite de la candidature rédigée par le cabinet de conseil, les élus ont souhaité s'approprier et porter le projet en interne sans le support du cabinet. Ce choix n'a pas été forcément compris par ce dernier et la transition a été plus longue que prévue (recrutement du directeur du PER), mais cela a permis d'initier une dynamique fortement portée par les acteurs locaux et a priori plus durable.
Relations transfrontalières	Le territoire et ses habitants se définissent comme transfrontaliers. Les contacts avec les municipalités belges sont réguliers. La Belgique représente une source d'innovation au travers du centre de formation de la Paix-Dieu et plus globalement des techniques de rénovation de l'autre côté de la frontière.
Travail transversal des agents de la CCPM	La petite taille de la communauté est mise à profit pour favoriser un travail en transversalité des services. Ainsi, un directeur de projet est affecté spécifiquement au pôle, tandis que la DGS s'occupe de la relation avec les autres collectivités et l'Etat et qu'un chargé de mission, également en charge de l'assainissement, gère les aspects techniques. Cette transversalité est essentielle à un projet qui part du patrimoine pour orienter et dynamiser ses politiques scolaires, touristiques et de développement économique.
Dynamique d'innovation déjà existante	Le projet a bénéficié d'une dynamique d'innovation déjà mise en œuvre au travers de la coopération entre les offices de tourisme dans le cadre d'un projet INTERREG. Cette coopération a permis de développer le tourisme sur le territoire et donc d'identifier le patrimoine comme un sujet important du développement économique, mais il a également donné aux élus une certaine confiance en la capacité à mener des projets ambitieux au travers de l'intercommunalité.
Vision prospective ambitieuse	Le projet a réussi à atteindre un caractère structurant à partir d'une thématique réduite (la rénovation du patrimoine) au travers d'une vision prospective ambitieuse du territoire : le développement d'un pôle d'excellence de la rénovation du bâti capable d'exporter des compétences innovantes dans d'autres territoires à travers ses entreprises.

Recrutement de talents	La réussite du projet de PER s'appuie sur le recrutement de personnes à compétences spécifiques, que la CCPM n'a pas hésité à aller chercher au-delà du territoire. Ainsi, le directeur du PER travaillait auparavant à Paris et a répondu à l'offre d'emploi de la CCPM.
Souplesse du dispositif PER sur les délais de mise en œuvre	La CCPM n'était que peu outillée en ingénierie de projet avant le début du PER. 18 mois de délai ont ainsi été nécessaires pour trouver le bon directeur de PER. Les délais accordés par le PER pour la mise en œuvre du projet ont été essentiels pour permettre à une intercommunalité de lancer un projet ambitieux, alors qu'elle n'avait pas d'équipes suffisantes initialement pour le porter.

8. Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **La mise à profit du caractère transfrontalier du territoire :** les élus profitent des techniques et formations innovantes et de la plus forte sensibilité au patrimoine bâti de l'autre côté de la frontière pour développer leur atout territorial.
- **Le positionnement fort sur une thématique précise pour dynamiser et identifier le territoire :** à partir de la rénovation du patrimoine bâti, la CCPM souhaite agir sur l'ensemble de ses politiques (touristiques, développement économique, formation).
- **Une vision prospective qui permet de s'inscrire dans la logique d'un projet structurant :** le projet ne se limite pas aux investissements du PER, mais s'inscrit dans une stratégie d'innovation durable du territoire à partir de la rénovation du patrimoine.
- **Une stratégie de développement résidentielle :** le territoire s'appuie sur la richesse du patrimoine du territoire et la forte présence de résidences secondaires, plus à même de s'engager dans des opérations de rénovation du bâti, pour faire monter en compétences les entreprises du bâtiment. Ce marché n'a toutefois pas été évalué formellement dans le cadre d'une étude de marché.

Les écueils à éviter

- **Une implication plus forte de la population locale et des artisans :**
 - Les habitants ne comprennent pas tous l'intérêt de la stratégie et trouvent que la thématique n'est pas prioritaire. Les habitants pourraient être plus associés au projet.
- **Une étude de marché qui aurait pu être réalisée en amont :**
 - La CCPM réalise actuellement une étude sur les besoins en formation et en locaux des artisans. Si cette étude avait été réalisée plus tôt, le projet aurait peut-être été

orienté différemment. Il existe notamment une incertitude sur la capacité à pouvoir remplir les casemates aménagées pour les entreprises.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1/ Une innovation qui s'appuie sur les caractéristiques propres à la faible densité : caractère rural et qualité paysagère préservée du fait de la distance importante aux centres urbains, interconnaissance forte entre les acteurs du territoire et notamment les élus, présence d'un patrimoine bâti classé et vernaculaire important sur le territoire.

2/ Les 4 enseignements nationaux à tirer du projet :

- **La mise à profit du caractère transfrontalier du territoire :** le PER Pôle transfrontalier de rénovation du bâti s'appuie sur la plus forte sensibilité des populations belges aux questions du patrimoine bâti et aux techniques de rénovation développées de l'autre côté de la frontière pour permettre une montée en gamme et un renouvellement des compétences des acteurs locaux. **D'autres territoires transfrontaliers pourraient s'inspirer de leurs voisins et essayer de diffuser les innovations des pays frontaliers ou, à l'inverse, s'appuyer sur les particularités du marché voisin pour développer le territoire.**
- **L'ambition forte de développement de l'intercommunalité suite à l'élection d'une nouvelle équipe en 2008 :** l'intercommunalité qui n'avait que peu d'agents et de compétences déléguées a souhaité s'inscrire dans une dynamique d'innovation et de développement importante. Elle n'a pas hésité à prendre des risques et notamment financiers en étoffant son équipe. **Cette stratégie conquérante est un des leviers pour permettre à des territoires d'innover ; elle nécessite une certaine prise de risque.**
- **La levée des freins à la coopération intercommunale au travers d'un rééquilibrage bourg centre – village :** la coopération intercommunale est un des moyens pour atteindre une taille critique et gagner des marges de manœuvre nécessaires à la conduite d'un projet d'innovation dans un territoire de faible densité. Un grand nombre d'intercommunalités butent sur la question de la relation entre le centre bourg et les autres villages. **Un accord sur l'équilibre territorial entre les différentes communes est un préalable au développement d'une dynamique d'innovation,** qui nécessite d'embarquer l'ensemble des acteurs et pas uniquement la commune centre.
- **Une démarche globale construite à partir d'un atout du territoire :** à partir d'une thématique (la rénovation du patrimoine), la CCPM a réussi à développer une démarche globale et intégrée de développement et d'innovation qui agglomère plusieurs atouts ou enjeux du territoire : tourisme et culture, enseignement, développement économique et artisanat, développement durable.

3/ Un grand nombre de territoires pourraient s'inspirer de ce cas d'étude. Il est plus particulièrement intéressant pour :

- **les territoires transfrontaliers ;**
- **les territoires avec une économie résidentielle importante ;**

- les territoires qui souffrent d'un manque d'identité et d'image ;
- les territoires qui ont une coopération intercommunale émergente.

10. ODYSSEE 2023

Porteur du projet : Communauté d'Agglomération
du Grand Guéret

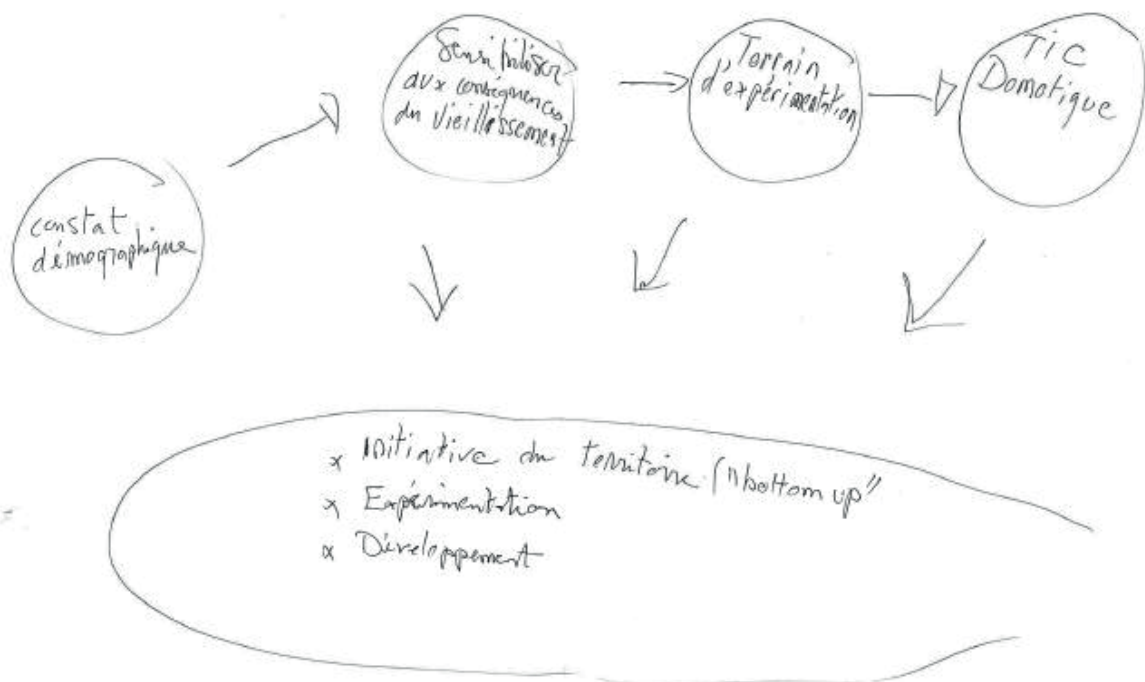
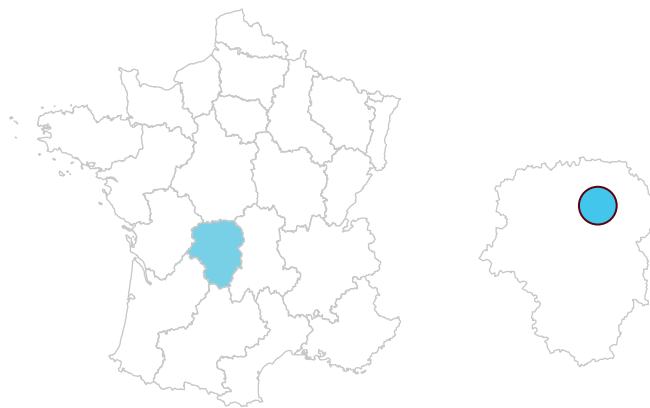
Date de début : 2003

Thématique : Santé - maintien des personnes
âgées à domicile

Localisation : Creuse, région Limousin



Centre de Ressources Domotique



Portrait du territoire

Type de territoire	Petits et moyens pôles urbains			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	379	Taille du marché (demande)	426
	Recherche	356	Accès à un réseau de compétences et partenaires	304
	Réseaux et communication	174	Accès au financement et au foncier à vocation économique	407
Description du profil du territoire	Préfecture de la Creuse en région Limousin, Guéret rassemble moins de 14 000 habitants - 2 ^e plus petite préfecture française - et la Communauté d'Agglomération du Grand Guéret, qui regroupe 22 communes, qui en compte près de 29 000. Le territoire est marqué par une faible densité démographique et par une population vieillissante et à faible revenu.			

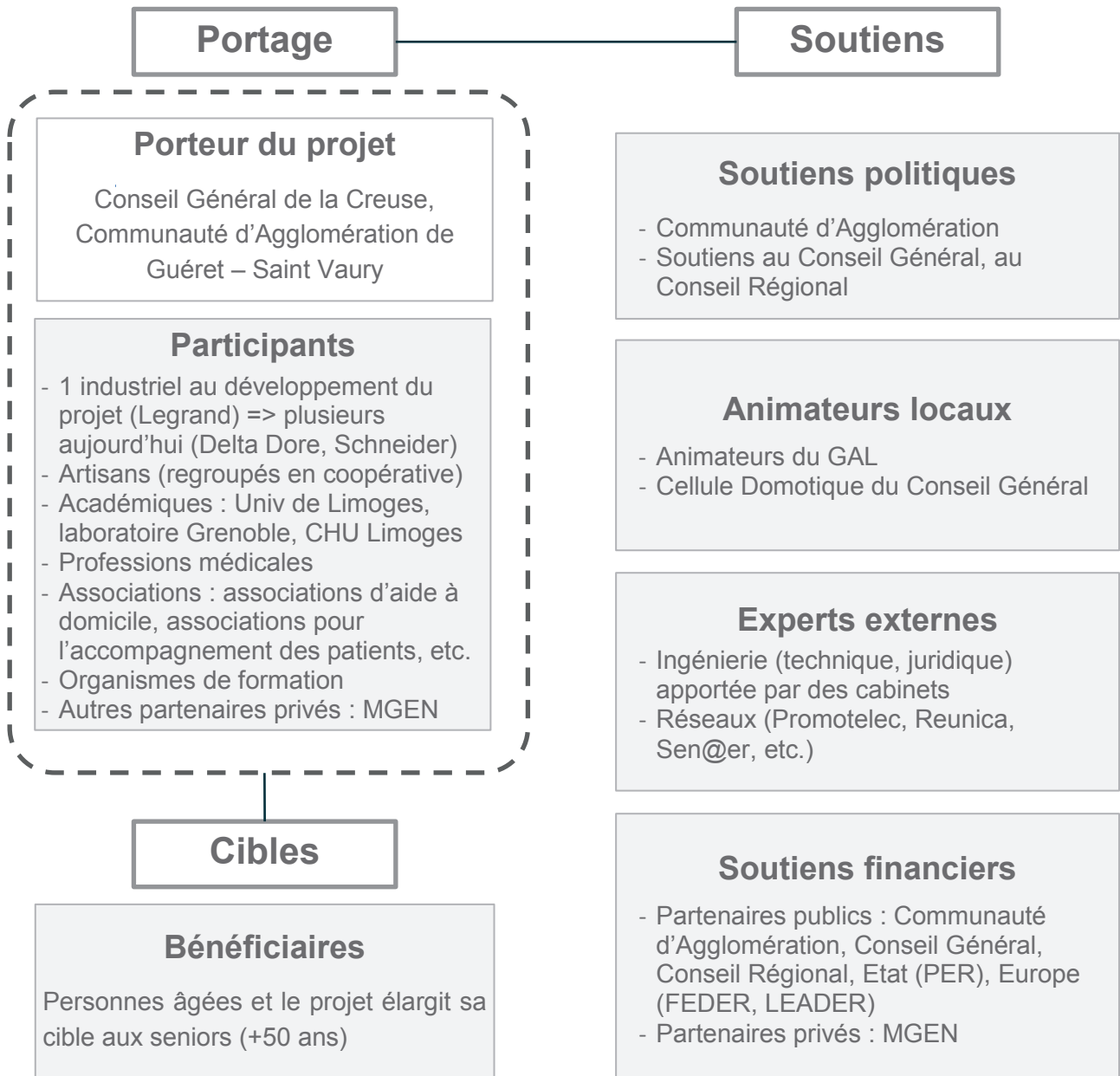
Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Odysée 2023 est un projet d'expérimentation et d'innovation en matière de technologies favorisant le maintien à domicile des personnes âgées. L'objectif cadre du projet est de faire du défi du vieillissement une opportunité économique pour le territoire. La Communauté d'Agglomération du Grand Guéret (anciennement Communauté de Communes de Guéret-Saint Vaury) a porté le projet, devenu Pôle Domotique et Santé (Odysée 2023), depuis le début des années 2000. • Le développement initial du projet de domotique, porté par la Communauté d'Agglomération, est à relier à la politique volontariste de déploiement de l'internet sur le territoire régional à la fin des années 1990 et à la volonté des acteurs publics de saisir cette opportunité pour développer de nouveaux services et produits. Un diagnostic de territoire a participé à révéler l'enjeu lié au vieillissement de la population et le potentiel associé : <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de faire du territoire un laboratoire, puisque sa population préfigurait la démographie à venir de l'Europe. - Une formation qui existait sur la domotique. • A partir de 2003, la Communauté d'Agglomération, appuyée par des compétences en ingénierie externes au territoire, a structuré ce projet en y associant des partenaires publics et privés (Département et Région, l'industriel Legrand, la CMA et les artisans locaux, etc). Les objectifs du projet sont économiques (développer les nouveaux marchés de services et de produits domotiques, exporter les solutions nouvelles, créer localement des emplois et des entreprises,
-----------------------------	--

	<p>développer des formations pour créer les compétences et maintenir les jeunes) et sociaux (bien-être et santé des habitants).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs projets ont émergé dans le cadre de cette stratégie : la création d'un Centre de Ressources en Domotique, le développement de formations nouvelles, l'expérimentation et la généralisation de solutions de domotique (comme le pack domotique à domicile, généralisé à l'échelle du département et aujourd'hui de la région), la création du living lab régional Autonom'Lab, la régionalisation des UPSAV (unité médicale qui suit à domicile les personnes âgées, développée par le CHU de Limoges), etc. Ces projets sont aujourd'hui portés par le département. • Aujourd'hui, de nouveaux projets sont développés : la constitution d'un cluster Odyssée 2023, comprenant notamment un développement sur la thématique de l'efficacité énergétique des logements. 		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation technique et technologique : développement de produits et de services innovants de maintien à domicile des personnes âgées. • Territoire d'expérimentation de nouvelles solutions en vue de leur commercialisation à plus grande échelle. • L'importance accordée à la question de la formation, à la fois en terme de formations universitaires et également en terme de formations des acteurs de terrain (collectivités, professions médicales et sociales, etc.). • Innovation sociétale contribuant à l'amélioration de la qualité de vie et de la sécurité pour les personnes âgées, grâce aux modalités de mise en œuvre du projet (formation des installateurs à l'aspect humain). • Des protocoles d'expérimentation et d'évaluation innovants mis en place, portés par le CHU de Limoges. • Utilisation du levier de la commande publique : faire de l'argent public un levier économique (le budget du département concerne à 70% les dépenses d'aides sociales). • Innovation organisationnelle : l'organisation des acteurs présente un caractère innovant, notamment l'organisation des artisans en coopérative, récompensée par la CAPEB (organisation professionnelle des artisans du bâtiment) au niveau national. <p>⇒ de nombreux aspects innovants étant regroupés au sein de ce projet, les fonds européens ont pu être mobilisés assez facilement (FEDER, LEADER).</p>		
Typologie		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect

d'innovation	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts		Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité et la connaissance mutuelle entre les acteurs permettent de mettre facilement autour de la table les élus et les acteurs publics pour prendre des décisions rapidement, et de fédérer les acteurs socio-économiques autour d'un projet de territoire. • Une culture de coopération en interne et d'ouverture à d'autres territoires pour surmonter les difficultés. • Une population « laboratoire », dans la mesure où la démographie de la Creuse préfigure celle de l'Europe dans une vingtaine d'années. 		<ul style="list-style-type: none"> • Une très faible densité démographique (Guéret, préfecture de la Creuse, compte 13 000 habitants) et un vieillissement de la population accentué par le départ des jeunes. • Une population aux revenus faibles (près de 60% des foyers fiscaux ne payent pas d'impôt sur le revenu), ce qui pose la question du modèle économique des produits et services développés. • Peu d'acteurs économiques et une culture entrepreneuriale faible. • Rareté de l'argent public et privé.

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- L'initiateur du projet est un élu volontaire de la Communauté d'Agglomération de Guéret. Mais dès le début du projet, le porteur et ses premiers partenaires (notamment le GAL du Pays de Guéret) ont fait le **choix d'associer le plus grand nombre d'acteurs locaux à la démarche, et ce dès la construction du projet stratégique**. Ils ont associé les partenaires publics (Département, Région) et les acteurs économiques locaux, notamment au travers des chambres consulaires, ainsi qu'un partenaire industriel implanté sur le territoire (Legrand). **Cette volonté d'associer dès le début tous les acteurs concernés a permis de les faire adhérer au dispositif et d'en favoriser la réussite, en les rendant progressivement acteurs du projet** : certains sont force de proposition aujourd'hui pour nourrir la réflexion et proposer des projets, certains sont maîtres d'ouvrage (MO du département pour les packs domotique ; CCI pour un projet de soutien au développement des entreprises sur le marché des seniors).
- La volonté d'associer au projet les acteurs économiques locaux s'est traduit, dans le cas de l'expérimentation et du déploiement du pack domotique par le Conseil Général, par la participation d'une trentaine d'artisans locaux fédérés au sein d'une société coopérative, qui installe les équipements dans les domiciles.
- **Certaines structures du territoire ont eu un rôle très important dans le développement du projet**. Notamment, l'implication du GAL a permis au projet de s'inscrire dans le programme LEADER, indispensable pour obtenir les financements permettant de mener l'expérimentation sur le territoire.

Rôle des acteurs externes au territoire

- Les acteurs locaux sont allés chercher à l'extérieur du territoire les **compétences qui leur faisaient défaut, notamment auprès de cabinets de conseil** (expertise juridique, technique, de projet, etc.).
 - **Les relations développées avec d'autres territoires** (notamment au travers du programme LEADER) ont été importantes pour le développement du projet, dans la mesure où elles donnent à voir des expériences similaires sur des territoires confrontés à des enjeux similaires (en Suède, en Italie), qui rassurent les porteurs de projets locaux et les incitent à prendre des risques et à conduire des projets qui ne s'inscrivent pas dans les cadres des politiques régionales et nationales.
 - **Les porteurs de projets sont allés puiser des ressources au sein du territoire régional**, dont l'industriel Legrand implanté à Limoges ou le CHU de Limoges.
 - **Le rôle clé joué par la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité, qui dispose d'un savoir-faire précis sur cette thématique et joue le rôle de porteur de projet (délégataire de service).**
- ⇒ Un projet porté au niveau local, reposant sur la volonté politique d'un élu local, qui a su puiser à l'extérieur du territoire les ressources manquant en interne.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- Le projet, initié par un élu volontaire de la Communauté d'Agglomération, a su mobiliser autour de lui quelques personnes motrices qui ont adhéré à la démarche nouvelle et ont participé à l'animation du projet : le GAL, porté par une association, moteur dans les premières réflexions ; le département qui s'est doté d'une cellule domotique qui permet d'animer la politique du département (concentrée autour de l'action de déploiement des packs domotique). Cependant, l'adhésion des partenaires du Département et de la Région n'a été possible qu'après un premier temps d'initialisation de la démarche, entre 2003 et 2008.
 ⇒ **Les premières réflexions et actions menées par les porteurs du projet ont suscité l'intérêt d'autres acteurs. Le PER, engagé à partir de 2008, a permis de pérenniser l'engagement des acteurs du Département et de la Région en démontrant l'intérêt du projet.**
 ⇒ **La CA est l'animatrice du projet sur le territoire. Cependant, d'autres structures sont animatrices de la démarche à d'autres échelles, par exemple la Région à l'échelle régionale.**
- **La communication dont a bénéficié le projet a conforté la légitimité et la crédibilité des acteurs locaux**, en reconnaissant leur « temps d'avance » en matière de silver economy. Cette reconnaissance, qui fait suite aux premières réalisations, a permis d'inclure un nombre croissant d'acteurs à la démarche : d'autres industriels, après que Legrand ait fait de l'équipement des foyers un axe stratégique de son développement ; d'autres acteurs socio-économiques locaux comme les professions médico-sociales, etc.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme LEADER • Un PER en 2008 • Volet « handicap et dépendance » du CPER • Financement DATAR Massif, qui est un outil important pour financer des actions expérimentales et innovantes • Autres fonds européens : FEDER • Autres fonds : FNADT (au titre de l'objectif de création d'emploi et de contribution à la dynamique locale) ; subventions ponctuelles (pour des événements, etc.)
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<p>Les dispositifs mobilisés ont eu un impact important dans le développement du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme LEADER a permis de passer de la réflexion à l'expérimentation (mobilisé pour financer les expérimentations). <p>LEADER a été un levier très important. Il est, sur le territoire, un outil de soutien à l'innovation qui compte fortement dans la mesure où il a été mobilisé depuis la première génération (1991), qu'il s'appuie sur une équipe de 3 membres dédiés à l'animation du GAL et qu'il ait un rôle actif dans les réflexions sur le développement et la stratégie du territoire.</p> <p>La culture LEADER de la Région Limousin se traduit dans les taux</p>

	<p>élevés de consommation des crédits (au-dessus de moyennes régionales), qui signifie que les acteurs ont su mobiliser des co-financements publics de manière à consommer les crédits européens. Elle contribue à renforcer la dynamique collective et associative entre acteurs et de coopération avec d'autres territoires européens, donnant ainsi au projet une vocation européenne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PER a eu un impact important sur la dynamique du projet : il a participé à fédérer les acteurs et a permis de pérenniser les aides (départementales, régionales, nationales et de l'Europe).
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité qui existe entre acteurs politiques locaux, départementaux et régionaux, dans une région de petite taille, permet de rassembler plus facilement des soutiens et de mobiliser les financements et autres dispositifs publics. • Le caractère « pluri-innovant » du projet (technique, organisationnel, sociétal, etc.) a facilité la mobilisation des fonds (CPER, européens).
Axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Limites de LEADER (encadré p.12/13).

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Modèle économique	<p>La question du modèle économique est récurrente lorsque les acteurs développent un projet nouveau. Le modèle économique est d'autant plus complexe à trouver que les acteurs avaient besoin de solvabiliser le dispositif du fait des niveaux de revenu très faibles des personnes âgées en Creuse.</p> <p>Le département a ainsi choisi de prendre en charge une majorité du coût des équipements, dans le cas du déploiement des packs domotique, via les aides départementales aux personnes âgées, et a dû trouver d'autres financeurs pour garantir un prix bas aux personnes non éligibles aux aides départementales.</p>	<p>Pour construire le modèle économique, les acteurs souhaitent trouver de nouvelles sources de financement (mutuelles, caisses primaires) pour ne pas dépendre d'un financeur public. Une étude est en cours pour calculer les économies réalisées par le déploiement de ces technologies, permettant de démontrer l'intérêt d'acteurs nouveaux à s'associer davantage et à financer le projet (par exemple, l'Assurance Maladie, les mutuelles, les caisses de retraite etc).</p>
La difficulté à trouver des financements	<p>Les acteurs locaux reconnaissent qu'il est et qu'il sera plus difficile de trouver des financements du fait de la raréfaction de l'argent public.</p> <p>Les modalités de la dernière programmation LEADER ont constitué un frein pour les acteurs locaux du fait de l'obligation de mobiliser des co-financements publics.</p> <p>Une difficulté à mobiliser d'autres financements européens type programme recherche – développement lié à la lourdeur des dossiers : un milieu très « technocratique » dans lequel les acteurs locaux ont du mal à s'inscrire.</p>	<p>Les acteurs locaux tentent de diversifier leurs sources de financement, notamment auprès d'acteurs privés.</p>
Manque d'adhésion de certains acteurs au projet	<p>Certains acteurs du territoire sont encore réticents à adhérer à la démarche, notamment les médecins traitants, du fait de la nature même du projet (qui implique une transformation des pratiques médicales, une</p>	<p>Les acteurs poursuivent leurs actions de sensibilisation, qui avaient porté leurs fruits. Par exemple, auprès des associations d'aides à domicile, réticentes dans un premier temps (car</p>

	adaptation aux nouvelles technologies), à l'exemple des médecins traitants. Ceux-ci ont pourtant un rôle de prescripteurs et de sensibilisateurs pour accélérer le développement du dispositif.	craignant que l'aide technologique ne se substitue à l'aide humaine) ; elles contribuent aujourd'hui au déploiement du projet (identification de nouveaux usagers et de leurs besoins, renforcement de l'aspect humain du projet).
La difficulté à générer du développement économique	Bien que le projet ait affirmé à ses débuts sa finalité économique, et que les impacts économiques aient été réels, il demeure difficile d'attirer des entreprises, de développer les activités locales. Ces difficultés sont en partie liées au territoire : un nombre limité d'acteurs économiques et une fuite des populations jeunes, une culture entrepreneuriale faible.	Des actions développées en ce sens : pépinière et incubateur ; projet de la CCI de soutien au développement des entreprises sur le marché des seniors.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Le territoire est caractérisé par une population vieillissante : il y aura bientôt sur le territoire autant de jeunes de moins de 25 ans que de personnes âgées => un constat démographique inquiétant.

Impacts du projet sur le territoire

- **Impacts économiques directs** : environ 25 emplois publics / privés créés (6 recrutements locaux pour une plateforme de téléassistance, 4 emplois pour la cellule domotique du Conseil Général, etc.) ; compléments de ressources pour les acteurs économiques locaux (artisans notamment).
- **Impacts économiques indirects, via de nouvelles formations** créées, permettant de maintenir des populations jeunes sur le territoire : 160 étudiants de plus à Guéret sur la période du dernier mandat, et création des conditions pour qu'ils développent leurs activités sur le territoire (incubateur). Des formations continues pour des publics spécifiques (élus du territoire, autres collectivités locales, professions médico-sociales).
- **Impacts sociétaux / humains** : au-delà du **confort** et de la **sécurité** accrus que permettent les technologies à domicile (sur 10 ans, recul de 2 ans de l'entrée en établissement de soins des personnes âgées), une attention particulière a été portée à l'aspect humain et au lien social dans le déploiement du projet, en formant les personnes qui installent les équipements et qui sont en contact avec les personnes âgées, en portant une attention à la convivialité de la plateforme de téléassistance, etc.
- **Economies réalisées**, qui seront prochainement évaluées, concernant le coût de la diminution des chutes (vs le coût d'une prise en charge à l'hôpital de la personne âgée suite à une chute) et le coût du maintien à domicile (vs d'un placement en établissement de santé).

Durabilité de l'innovation

- **A partir du projet initial porté par la Communauté d'Agglomération, une dynamique d'innovation s'est engagée en matière de silver economy et a été appropriée par un grand nombre d'acteurs du territoire.** Les actions ont essaimé et sont aujourd'hui portées par des porteurs de projet distincts, à l'échelle départementale ou régionale : création du living lab régional ; régionalisation des UPSAV développée par le CHU de Limoges, soutenue par l'ARS ; généralisation des packs domotique animée par le Conseil Général qui est maître d'ouvrage ; projet de développement des entreprises porté par la CCI).
- Une volonté des acteurs de développer de nouveaux projets et de renouveler les projets existants pour s'adapter aux besoins des usagers (exemple du renouvellement de l'offre domotique proposée aux usagers), qui s'inscrit dans une logique usager d'amélioration continue grâce à l'implication des utilisateurs.
- **Une méthodologie et une expérience accumulées par les acteurs locaux, qui leur permettent aujourd'hui d'étendre la dynamique d'innovation et de développement**

à de nouveaux secteurs et thématiques. La Communauté d'Agglomération a ainsi élargi la réflexion de la thématique du vieillissement à la thématique du bien-être, et à court terme à la question de la performance énergétique des logements. La méthodologie adoptée est similaire dans la mesure où l'on s'appuie sur des atouts et enjeux locaux, notamment le vivier local de populations âgées – il a été calculé que les individus réinvestissent dans leurs maisons vers l'âge de 55 ans – et sur un mode opératoire très partenarial, qui associe largement les acteurs économiques de l'écosystème local (réseau d'artisans ancrés dans le territoire), afin d'amener l'innovation sur le marché.

Périmètre d'impact et diffusion

- **Le périmètre d'impact du projet s'est élargi progressivement avec le développement de la dynamique d'innovation, depuis la Communauté d'Agglomération de Guéret jusqu'au territoire régional** : à titre d'exemple, le projet de pack domotique s'est déployé dans les autres départements du Limousin, suite à l'expérimentation réussie en Creuse et à l'adhésion des acteurs en région. Il y a eu un fort effet de diffusion entre la Creuse et les autres départements dans la mise en œuvre du projet (mêmes modes de gestion, mêmes prestataires, etc.). En Haute-Vienne, un PER a également été développé en Vallée de la Gorre pour répondre à l'enjeu du vieillissement de la population, autour des mêmes thématiques « télémédecine, gérontologie, ruralité ».
- **Dès ses débuts, le projet revêtait une ambition nationale voire européenne** :
 - ⇒ **Ambition nationale**, dans la mesure où les acteurs locaux ont eu la volonté de nourrir les réflexions départementales, régionales et nationales, sur le maintien à domicile des personnes âgées et sur la silver economy plus généralement. **Les acteurs locaux ont pu atteindre les décideurs nationaux (cabinets ministériels, etc.) via les réseaux politiques (en partie grâce à la volonté politique d'un élu local), les réseaux associatifs** – Sen@er (réseau européen sur le vieillissement des populations, Promotelec, Reunica (groupes et caisses de retraite) etc. qui confèrent aux acteurs locaux une dimension nationale et leur donnent une voix au niveau national, CNAV (caisse nationale de retraite) – **et les réseaux économiques** – Legrand, en faisant de l'équipement des foyers en domotique un axe stratégique, a conforté la légitimité et la crédibilité des acteurs locaux.
 - ⇒ **Ambition européenne** avec le programme LEADER, qui a inscrit le projet dans une démarche de coopération avec d'autres territoires en Europe, mais aussi par le rayonnement que les acteurs ont cherché à acquérir sur ce sujet, avec notamment la création d'un « living lab » sur l'autonomie d'envergure européenne, labellisé par le réseau européen ENOLL.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Un portage politique fort	<p>Un portage politique fort d'un élu volontaire au niveau de la Communauté d'Agglomération, qui a été à l'origine de la réflexion et qui a apporté son soutien tout au long du développement du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réflexion engagée par les élus locaux a permis de convaincre les élus du département et de la région qui ont ensuite joué le rôle de relais. - Les politiques publiques jouent le rôle de moteur et de prescripteur pour le projet et les élus permettent de fédérer les acteurs socio-économiques autour d'un projet de territoire. - Autres impacts : le portage par des structures institutionnelles est important pour mobiliser les outils financiers de type LEADER : les procédures administratives sont trop lourdes pour être supportées par l'association qui porte le GAL (obligations d'avances de trésorerie, etc).
Proximité entre acteurs politiques et socio-économiques	<p>Une facilité à fédérer et à mobiliser les acteurs, du fait de la petite taille du territoire et du nombre limité d'acteurs présents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs locaux de divers horizons se réunissent facilement et rapidement pour faire avancer le projet. - Le nombre réduit d'acteurs facilite leur adhésion au projet dans le sens où ils ne se font pas ou peu concurrence. Exemple : seulement 7 associations d'aide à domicile présentes sur le territoire, ce qui facilite leur collaboration ; un nombre réduit d'organismes de formation qui facilite leur association. - Une proximité entre acteurs politiques (locaux, départementaux et régionaux) qui permet aux élus locaux de mobiliser les élus du territoire plus facilement.
Sensibilisation et formation des partenaires	<p>Les acteurs ont porté une attention particulière à l'aspect formation, par exemple au travers de l'action formation dans le cadre du PER. Les actions de formation, en partenariat avec les organismes de formation, se sont étendues à un nombre croissant d'acteurs : artisans qui installent les équipements, aides à domicile, équipes des collectivités locales (assistantes sociales, travailleurs médico-sociaux), et plus récemment une formation à destination des élus / techniciens d'autres territoires.</p>
Une approche centrée sur l'utilisateur	<p>L'approche des acteurs était d'appréhender l'enjeu du vieillissement des populations comme une opportunité de développement économique, tout en plaçant l'humain et les besoins de l'utilisateur au cœur de la démarche. Cette approche a été possible en faisant de la formation (aspects techniques, relationnels, etc.) et de la sensibilisation des acteurs une priorité, afin de maintenir convivialité et liens humains dans les actions conduites auprès des personnes âgées. Le prestataire du Conseil Général (Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité) a contribué à</p>

	<p>placer l'humain et les liens sociaux au centre de la mise en œuvre du projet de packs à domicile. De même, un travail avec des ergothérapeutes et des sociologues a été réalisé dans le cadre du développement du living lab régional.</p> <p>Par ailleurs, les usagers (personnes âgées) se sont bien appropriés le dispositif, du fait du coût très réduit des installations.</p>
La prise en charge du coût par les acteurs publics	<p>Un coût très faible à soutenir pour les usagers et leurs familles (dans le cas du projet départemental du pack domotique, moins de 30 euros pour équiper le logement), qui est clé dans la réussite du projet et son déploiement à l'ensemble du territoire. Ainsi, le coût est un frein au déploiement du dispositif en Corrèze où le département ne solvabilise pas au même niveau l'équipement des foyers.</p>
Communication	<p>Une forte communication qui a assis la crédibilité et la légitimité des acteurs en matière de silver economy, leur permettant d'influer sur les politiques régionales et nationales (stratégie de silver economy notamment).</p> <p>Plusieurs prix ont récompensé les acteurs, participant à renforcer leur visibilité au niveau national (bonnes pratiques de la silver economy ; récompense de la presse économique au Sénat ; prix CAPEB à la coopérative artisanale). Preuve de la visibilité dont bénéficient les acteurs, plusieurs grands industriels sont désormais partenaires et de nombreuses start-ups ont manifesté leur intérêt à être associées au projet.</p>
Un environnement favorable à l'innovation	<p>Les acteurs ont bénéficié d'un climat favorable à l'innovation, qui a permis de mobiliser plus facilement les acteurs et les financements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la part de la Région Limousin, dont l'« état d'esprit » - lié à sa petite taille et aux autres limites qui poussent un territoire à avoir un temps d'avance pour surmonter ses difficultés - a permis de soutenir des actions innovantes ou de les impulser (par ex, la Région Limousin avait un temps d'avance sur le déploiement et l'utilisation de l'internet à partir de la fin des années 1990). - Des acteurs volontaires pour expérimenter et innover, comme l'atteste les ~25 ans de programmation LEADER sur le territoire.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **L'utilisateur au centre du projet** : les acteurs locaux souhaitent « humaniser » le défi du vieillissement et se sont donné les moyens d'y arriver, notamment au travers d'actions de sensibilisation et de formation, de l'intégration de partenaires qui apportent une vision « usagers » aux projets technologiques (sociologues et ergothérapeutes dans le cadre

du living lab régional).

- **Une stratégie prospective** qui a permis de faire des limites supposées du territoire des atouts qui ont été le socle du développement d'une stratégie d'innovation.
- **La volonté de faire du développement économique à partir de cette stratégie**, en impliquant les entreprises locales et en formant les jeunes et les intervenants, qui a contribué au développement d'une filière sur un territoire plus large.
- **Une durabilité exceptionnelle de l'innovation grâce à une implication progressive des différents acteurs et à leur engagement pour porter de nouvelles actions.**

Les écueils à éviter

- La difficulté d'asseoir un modèle économique, et la nécessité de répondre à cette question dès l'émergence du projet afin de ne pas créer une économie subventionnée.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- **Un projet qui peut être reproductible sur tout type de territoire porteur d'enjeux sociétaux forts** : à l'identique sur des territoires similaires (comme ça a été le cas dans les départements du Limousin, avec les mêmes partenaires et modes de gestion), et en adaptant les modalités dans les autres territoires.
- **Une incitation des TFD à être innovants et à se positionner à l'avant-garde de sujets nouveaux, car ils n'ont pas la capacité** (compétences, moyens financiers, etc.) **de concurrencer les territoires urbains / denses sur des thèmes plus conventionnels**, sur lesquels ces derniers captent plus facilement les financements régionaux et nationaux. Pour cela, l'ouverture du territoire à des réseaux nationaux est un facteur clé de succès.
- **L'intérêt de s'appuyer sur des financements européens**, qui rendent les acteurs locaux moteurs et porteurs des projets ; qui soutiennent des approches innovantes et expérimentales ; qui facilitent le développement de coopérations et de transferts avec d'autres territoires en Europe ; qui financent du fonctionnement et participent ainsi à structurer l'expérimentation et à l'ancrer durablement sur le territoire.

Enseignements des acteurs rencontrés

- **« L'initiative vient beaucoup du secteur associatif »** : sur les territoires de faible densité, la dynamique associative semble avoir un rôle moteur à la fois pour leur capacité d'initiatives que dans la conduite opérationnelle des projets. Cependant, les associations rencontrent de plus en plus de difficultés de financement. Par exemple, l'obligation de co-financement public à hauteur de 45% minimum rend difficile le soutien de LEADER aux associations, obligées de capter du financement public pour mobiliser LEADER.

Enseignements sur le dispositif LEADER

- Un dispositif qui se démarque des autres outils publics par l'importance qu'il accorde :
 - Au rôle des acteurs de terrain, qui doivent être à l'initiative des projets. LEADER contribue à inscrire sur le territoire une dynamique d'innovation et de coopération entre acteurs locaux. La définition des actions LEADER par les acteurs locaux au fil de l'eau permet une flexibilité et une créativité plus importante ;
 - A l'innovation et à l'expérimentation qui caractérisent le dispositif. Celui-ci diffère des autres dans la mesure où il finance le fonctionnement, et pas seulement l'investissement. Il a été particulièrement bénéfique lorsque les régions n'imposaient pas aux acteurs locaux de lignes directrices dans lesquelles inscrire les projets ;
 - A la coopération, obligatoire pour s'inscrire dans le programme. LEADER donne un écho ou une vocation européenne à de nombreux projets : échanges de pratiques, échange d'experts / de formateurs, mutualisation et financements, développement du réseau de partenaires ;
 - Aux rencontres et transferts entre territoires.
- Des dispositifs essentiels pour les régions rurales / TFD : ces régions, comme le Limousin ou l'Auvergne, présentent des taux de consommation des crédits plus élevés que dans les territoires plus urbains et denses. Cela souligne l'importance que revêt le dispositif pour développer de nouveaux projets dans les territoires, qui dépendent peut-être davantage de ces types de financement.
- Lors de la programmation 2007-2013, l'obligation de trouver des co-financements publics à hauteur de 45% minimum a été un frein au développement de projets innovants. Les acteurs locaux ont rencontré des difficultés à mobiliser des financements publics, notamment régionaux, qui ne s'inscrivaient pas dans les cadres des politiques. Lors de la programmation précédente (2003-2007), les co-financements publics étaient de 20% maximum, ce qui permettait par exemple aux porteurs de projet de trouver au niveau local l'autofinancement nécessaire (auprès des communautés de communes, des communes, etc.). Cette règle nouvelle a eu un impact négatif sur les porteurs de projets locaux, notamment associatifs, qui ont des difficultés à mobiliser du financement public, nécessaire pour capter LEADER => un rôle moindre de LEADER dans le soutien à la dynamique associative.
 - ⇒ Pour la programmation 2014-2020, l'exigence de co-financements sera revue à la baisse suite aux retours des nombreux acteurs locaux.
- Un dispositif très lourd au niveau des procédures administratives et budgétaires (complexifiées en France), lourdes à supporter par des acteurs associatifs et parfois pour des structures institutionnelles de type communes / communautés de communes disposant de peu de moyens. Ainsi, la règle d'avance de trésorerie (1 an peut s'écouler entre les procédures administratives et le paiement) est souvent un frein à la mobilisation de LEADER.

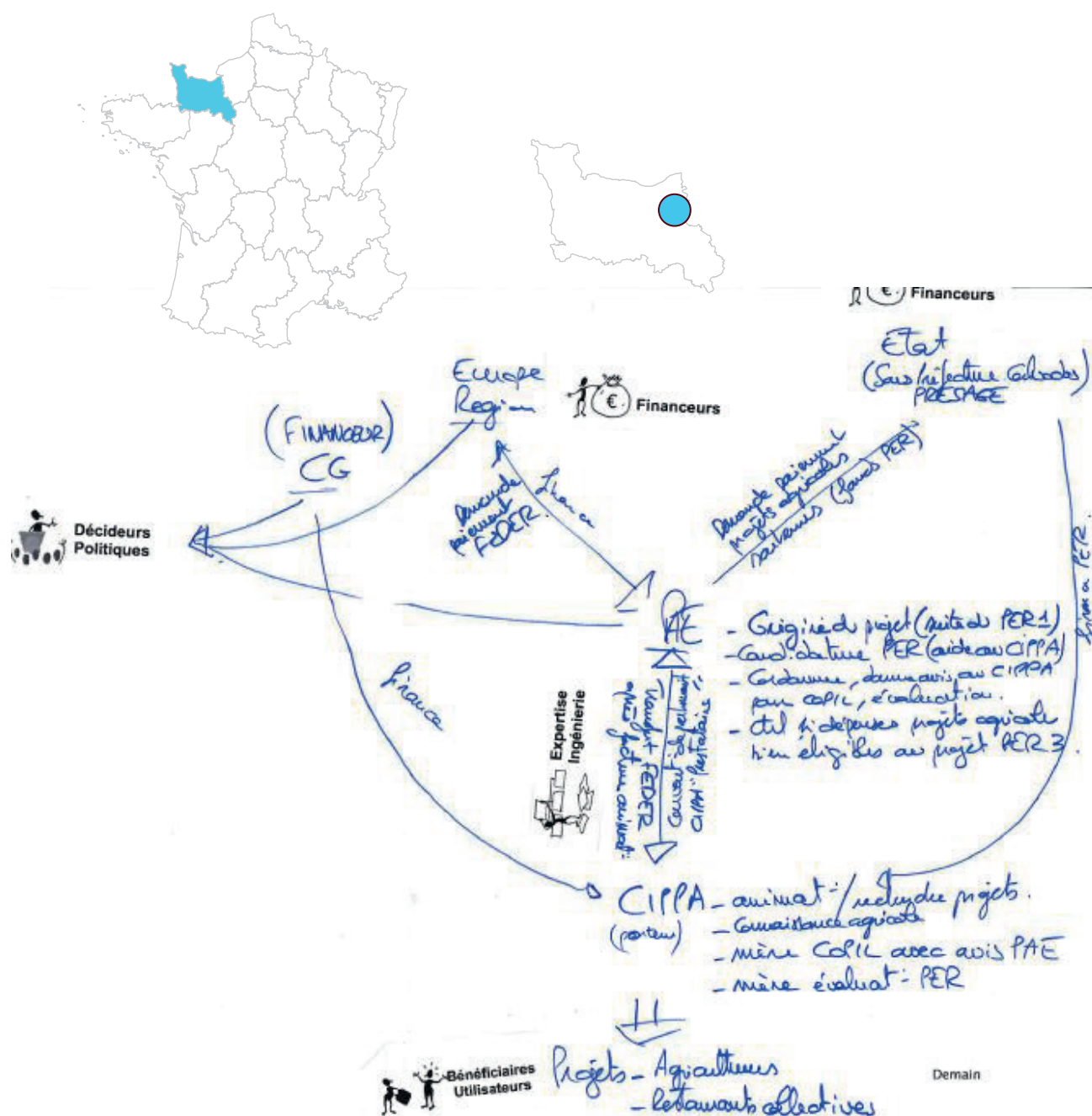
11. PER – PAYS D'AUGE

Porteur du projet : CIPPA

Date de début : 2010

Thématiques : Circuits de proximité en agriculture

Localisation : Lisieux et le Pays d'Auge



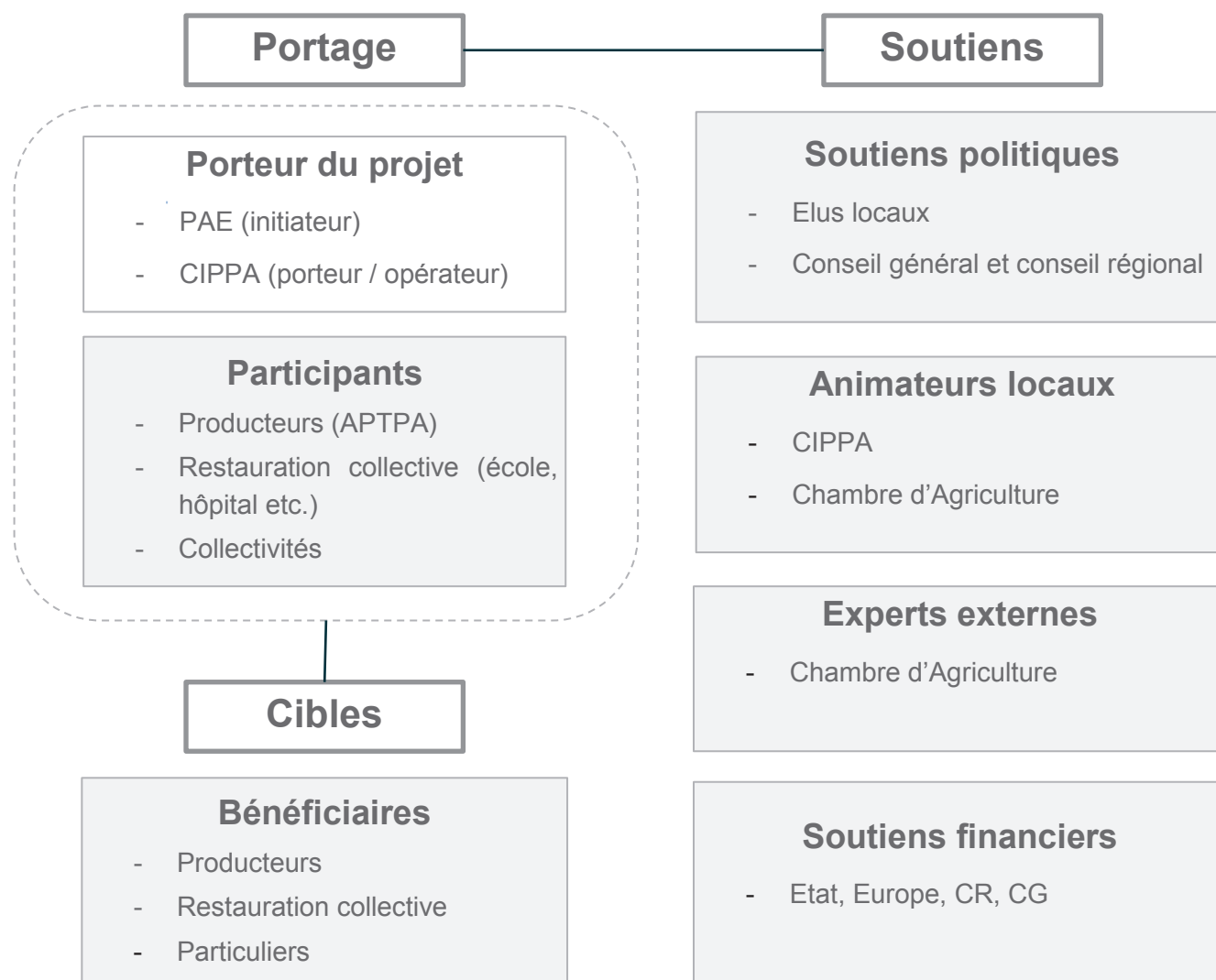
Portrait du territoire

Type de territoire	Petits et moyens pôles urbains			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	334	Taille du marché (demande)	350
	Recherche	185	Accès à un réseau de compétences et partenaires	256
	Réseaux et communication	100	Accès au financement et au foncier à vocation économique	488
Description du profil du territoire	Lisieux est une petite ville, de 21000 habitants, située dans le Calvados, Région Basse-Normandie et capitale du Pays d'Auge. Le territoire d'action pour le projet est celui du Pays d'Auge, soit 209 communes. Le Pays d'Auge est caractérisé par ses vallées et son bocage, et par son socle agricole très important. Le territoire, bien que marqué par une situation sociale fragile, bénéficie de la proximité des villes côtières (Deauville, etc.) qui constituent un bassin de consommation important en haute saison.			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le PER Des producteurs aux consommateurs (PER Circuits Courts) cible le développement des circuits courts sur le territoire du Pays d'Auge. Plusieurs projets collectifs s'inscrivent dans ce PER dont : <ul style="list-style-type: none"> - L'approvisionnement local de la restauration collective (écoles, hôpitaux, crèches, maisons de retraite), en premier lieu à travers la création de cantines scolaires ; - Infrastructures ayant pour objectif de faciliter la production et la commercialisation de produits fermiers dans le Pays d'Auge (outils de fabrication, points de vente à la ferme) - Une plateforme en ligne de vente directe aux consommateurs, qui propose les produits de 25 producteurs de l'APTPA (Association des Produits de Territoires du Pays d'Auge, connue sous la marque « Goûtez le Pays d'Auge »). Les consommateurs retirent les produits livrés et distribués par les producteurs, dans un lieu mis à leur disposition près de Lisieux. Le PER Circuits courts, engagé en 2012, a fait suite à deux autres PER dans le Pays d'Auge, portés par le Pays (Pays d'Auge Expansion) – et un 4^e depuis. Le succès des premiers PER a permis de fédérer les acteurs autour de nouveaux projets dans les filières IAA lait viande pomme (1^{er} PER) et dans le domaine de l'art et du patrimoine (2nd) et a incité le Pays a engagé un 3^e PER dans le domaine agricole (qu'il ne pouvait porter car il en portait déjà 2), puis d'un 4^e en matière de télétravail. La demande exprimée par les collectivités locales en matière d'approvisionnement local a fait émerger l'idée du 3^e PER. Avec un fort appui du Pays et de la Chambre d'Agriculture, le CIPPA (Comité Interprofessionnel de Promotion du Pays d'Auge) est le porteur du projet. Un diagnostic par le CIPPA a permis de confirmer la disponibilité de l'offre (productions) et la présence d'une demande de la part de la restauration collective (écoles, maisons de retraite, hôpitaux, crèches). A ce jour, le taux de consommation des crédits accordés dans le
----------------------	--

	cadre du PER est élevé (supérieur à 75%), mais n'atteindra peut-être pas 100%. Les projets sont pour certains déployés, pour d'autre en cours de déploiement, à l'exemple de la plateforme de vente directe qui a été inaugurée en mars dernier.		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation organisationnelle : nouvelle organisation des acteurs pour structurer une filière et coopérations entre des acteurs qui ne coopéraient pas précédemment. • Innovation sociale : <ul style="list-style-type: none"> - Projet innovant en matière de circuits de distribution et d'approvisionnement pour le Pays d'Auge, en retard en la matière. - Transformation des pratiques et des modes de pensée => l'approvisionnement local de la restauration collective est encore nouveau aujourd'hui, du fait des contraintes qu'il impose aux agriculteurs et de l'évolution dans les modes de pensée qui doit s'opérer (approvisionnement traditionnellement auprès d'acteurs industriels nationaux pour avoir des prix compétitifs). 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> - Identité géographique et culturelle - Elus locaux volontaires qui se sont fortement engagés pour le territoire - Savoir-faire du territoire en matière de valorisation des matières agricoles - Position géo-stratégique entre Paris et Le Havre - Proximité au bassin touristique et de consommation de la côte normande 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques géographiques : hydrogéologie et pentes fortes, couverture de 65% du territoire d'herbes - Une population aux revenus faibles ⇒ territoire reconnu par l'Union européenne comme zone défavorisée et bénéficiant à ce titre de l'indemnité compensatoire de handicap naturel (ICHN), de la majoration de la Dotation Jeune Agriculteur, de prêts bonifiés à taux réduits, etc. - Agriculture peu diversifiée, concentrée sur des piliers (céréales pomme viande lait), peu de cultures maraîchères (conditions climatiques et facteur culturel). - Accès au foncier difficile, forte concurrence entre le secteur agricole et les élevages de chevaux. - Forte artificialisation du territoire 	



Acteurs et jeux d'acteurs

Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Le PER est une démarche descendante dans la mesure où il est porté par des structures institutionnelles** : le CIPPA (le porteur du projet), le PAE (initiateur, et apportant un fort soutien technique au CIPPA) et la Chambre d'Agriculture (soutien technique). Cependant, **les liens unissant le monde agricole et la forte identité paysagère et agricole du territoire sont essentiels au développement du projet** :
 - **Le monde agricole du Pays d'Auge est marqué par la présence du CIPPA**. Cette organisation interprofessionnelle historique, indépendante du tout syndicat, est née en 1978 de la volonté d'agriculteurs et d'élus du Pays d'Auge. L'objectif était, à l'époque, de combler le retard du territoire dans le domaine agricole, notamment en améliorant les outils de production. Le CIPPA conserve aujourd'hui un rôle de **catalyseur de la dynamique agricole** et participe à renforcer les liens unissant les différentes professions. Du fait de sa grande connaissance du monde agricole, le CIPPA agit aujourd'hui en complémentarité avec la Chambre d'Agriculture.
 - **Une « habitude de travailler ensemble » et une dynamique de projets collectifs**

qui existe au sein du monde agricole du Pays d'Auge, comme l'illustre la constitution de l'association d'agriculteurs APTPA en 1986 soutenue par la Chambre d'Agriculture (qui met 30 jours d'animation à disposition) et qui bénéficie de certaines compétences du réseau de la marque nationale des Chambres d'Agriculture Bienvenue à la Ferme (déclinée par départements) ou la création d'une plateforme en ligne Madeinpaysd'auge.com dans le cadre du premier PER.

- **La participation d'autres acteurs locaux** (les producteurs, les communes, la restauration collective, etc.) permet ensuite le développement de projets collectifs. Les collectivités ont eu un rôle particulièrement actif dans la mise en œuvre des projets.
 - L'adhésion des acteurs a été obtenue par des actions de sensibilisation (réunions collectives, rencontres des producteurs sur le terrain) et par la démonstration de l'intérêt de chacun à participer : « **l'enjeu est de constituer un intérêt individuel pour chaque acteur** ».
 - Les **actions de médiatisation** autour des projets constituent des moments de concrétisation du travail et permet aux acteurs de s'approprier les projets.

⇒ **Un projet qui repose essentiellement sur l'écosystème local, mais rendu possible par le rôle moteur de structures institutionnelles qui ont su mobiliser les acteurs socio-économiques et publics locaux autour de la démarche.**

Enfin, un soutien important apporté par le Conseil Général et le Conseil Régional, notamment financier, mais également en tant que relais auprès des acteurs nationaux (financements ad hoc, mobilisation des dispositifs de soutien public, etc.). Ce soutien tient à la proximité entre élus locaux et départementaux / régionaux ainsi qu'à la complémentarité entre les politiques locales et les orientations départementales et régionales. A noter que la Région accorde dans ses orientations stratégiques une place importante au monde rural (appels à projets spécifiques comme « Réinventons les campagnes » pour maintenir ou renforcer la qualité de vie ; PIDIL pour le maintien et l'attractivité du métier d'agriculteurs ; « Territoires ruraux, territoires de culture » en partenariat avec la DRAAF et la DRAC de Basse Normandie).

Rôle des acteurs externes au territoire

- **A ce jour, il s'agit d'un projet qui repose essentiellement sur les ressources et les acteurs du territoire et qui ne s'appuient pas ou peu sur les autres territoires.**
- Cependant, des retours d'expériences et échanges de bonnes pratiques et de méthodologie sur des projets d'approvisionnement local déployés en France ont incité les acteurs locaux à s'engager dans les projets d'approvisionnement local et de vente directe. Ces échanges se sont organisés au travers du réseau des Chambres et ont impliqué élus et producteurs.

⇒ **Les échanges et visites auprès d'autres territoires ayant développé des projets similaires jouent le rôle de déclencheur : elles avaient pour objectif premier de convaincre les acteurs locaux de la faisabilité des projets.**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Les acteurs socio-économiques locaux et les collectivités sont mobilisés pour le développement des projets plus que pour la gouvernance du PER** : s'ils sont partenaires voire porteurs de certains projets, la gouvernance du macro-projet et la définition des orientations reste le fait des structures Pays et CIPPA.
- **Les structures Pays, CIPPA et Chambre d'Agriculture partagent une fonction d'animation et d'intermédiation, mais chacun avec un rôle spécifique :**
 - **Le Pays est l'initiateur de la démarche, et il accompagne le CIPPA dans le portage du projet** en apportant des compétences d'ingénierie de projet et financière. Il est coordinateur du projet, contrôle l'éligibilité des dépenses au PER et capte les

fonds FEDER pour l'animation qu'il transfère au CIPPA. **Il est l'intermédiaire entre le monde agricole et les acteurs socio-économiques et publics locaux partenaires.**

- **Le CIPPA porte le projet en tant que « prestataire » du Pays : il est le porteur et l'animateur sur le terrain**, fait émerger les idées de nouveaux projets : il s'appuie à cet effet sur sa forte connaissance des acteurs agricoles et des réseaux locaux ;
- **La Chambre d'Agriculture apporte un soutien technique au Pays et au CIPPA**, et joue le rôle d'intermédiaire et de relais entre acteurs locaux et acteurs départementaux et régionaux du secteur agricole. Elle est, également, l'« interlocuteur privilégié » auprès des agriculteurs ;

⇒ **Une forte complémentarité entre le CIPPA, la Chambre d'Agriculture et le Pays qui permet de porter le PER en bénéficiant des expertises et des connaissances de chacun.** Cette complémentarité s'est créée grâce aux liens humains unissant ces 3 structures. Elle leur permet de partager une même vision et un discours unique auprès des acteurs locaux et de porter plusieurs actions ensemble (le programme PIDIL par exemple). Cette complémentarité s'illustre dans l'accompagnement apporté aux collectivités locales, pour certaines partenaires du projet (notamment concernant la restauration collective) :

- Ingénierie de projet et financière du PAE ;
- Soutien technique du CIPPA : aide à la rédaction des cahiers des charges, etc. ;
- Soutien du CIPPA et de la Chambre d'Agriculture dans la relation avec les agriculteurs.

Acteurs manquants

Certains acteurs, qui ne participent aujourd'hui pas à la démarche, pourraient permettre d'élargir la démarche à d'autres secteurs. Notamment, un engagement de la CCI et de la Chambre des Métiers permettrait d'impliquer davantage d'acteurs socio-économiques locaux. Ainsi de premières discussions avaient été engagées avec la CCI pour développer les relations entre producteurs et restaurateurs, afin de mettre en œuvre de nouveaux projets en matière de circuits courts.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none">- PER ;- Conseil général du Calvados : subventions aux projets agricoles au titre du Plan Agricole et Rural ;- Conseil régional de Basse-Normandie : subventions des projets agricoles.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<p>Les 4 PER ont contribué à construire une dynamique de développement sur le territoire et ont un rôle particulièrement structurant car :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ils couvrent le Pays d'Auge dans son ensemble, c'est-à-dire 11 intercommunalités et un territoire qui a une identité forte. Des PER plus localisés, sur d'autres territoires, n'ont pas forcément un effet aussi structurant pour le développement du territoire ;- Ils participent à construire une politique de développement territorial cohérente et globale (développement économique, foncier, développement agricole, etc.) ;- Ils permettent d'affirmer le rôle structurant et stratégique du Pays en lui donnant les moyens de réaliser les orientations stratégiques qu'il a définies. Ainsi, si la charte de développement et les premières

	<p>réflexions du Pays étaient antérieures aux PER, ces derniers ont constitué les outils pour les déployer sur le territoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils ont, quel que soit le secteur d'activité, permis de faire travailler les acteurs ensemble. Le PER Circuits courts a ainsi permis de réunir autour de projets communs collectivités locales et producteurs, et pourrait à l'avenir rassembler restaurateurs et producteurs. <p>Le PER est un outil particulièrement intéressant pour les territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La flexibilité du dispositif, dans la mesure où les projets ne sont pas arrêtés en amont et peuvent évoluer au fil de l'eau, selon la faisabilité des projets, l'adhésion des acteurs, les nouvelles idées, etc. ; - La clarté et l'opérationnalité du dispositif pour les acteurs ; - L'enveloppe disponible incite les acteurs locaux à faire émerger de nouveaux besoins et de nouveaux projets pendant toute la durée du PER, afin de consommer l'enveloppe au maximum. A titre d'exemple, le drive fermier n'était initialement pas programmé. <p>Le PER est un outil qui finance l'investissement. Cependant, le PER Circuits courts, doté d'un chargé de mission au CIPPA financé par le CG et le CR (80%) et le Pays (20%), a été particulièrement important pour fédérer les acteurs grâce à l'animation du CIPPA. Les PER précédents n'étaient pas assortis de cette même capacité d'animation.</p> <p>⇒ Un engagement du CG et du CR croissant, possible car les premiers PER ont permis des réalisations importantes. Le dispositif PER a donc permis d'amorcer la dynamique et de mobiliser d'autres collectivités autour du projet de territoire du Pays d'Auge.</p> <p>Plus généralement, les aides et outils de soutien publics ont été importants sur le territoire depuis de nombreuses années :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils ont toujours constitué des leviers d'action pour les acteurs publics, qui ont su capter ces aides pour en faire des opportunités de développement économique. - Ils participent à orienter les actions du Pays qui adapte sa stratégie de manière à s'inscrire dans ces dispositifs et en faire des leviers de développement, et ce dans les différents domaines d'action publique (foncier, développement économique, agriculture, etc.)
<p>Accès au dispositif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Pays a joué un rôle central dans la mobilisation des dispositifs PER. Il joue un rôle de veille sur les projets à développer et sur les dispositifs pouvant à mobiliser. Il apporte un soutien technique lors du montage du dossier, notamment en termes d'ingénierie financière et de projet. Il y a eu un effet d'apprentissage important entre les différents PER pour les acteurs du territoire, notamment pour les animateurs / chargés de mission. • Si la crédibilité acquise suite aux premiers PER (taux élevés de consommation des crédits) a facilité la mobilisation d'un 3^e (puis 4^e PER), le portage politique par des élus locaux inscrits dans les réseaux nationaux a été important pour accéder aux PER. De même, le CG et le CR, qui soutiennent le projet, ont joué le rôle de relais et de facilitateur dans la mobilisation des financements. • Ces facteurs ont également joué un rôle dans la mobilisation du dispositif LEADER en matière d'économies d'énergie : le Pays d'Auge, grâce à sa légitimité en matière de soutien aux projets innovants et collectifs et à un portage politique fort, a pu s'inscrire dans la programmation LEADER 2007-2013.

Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas d'échanges entre PER, entre acteurs locaux ou au niveau national. • Une capacité d'animation qui n'est pas assurée par ce dispositif, qui ne finance que l'investissement, et qui est pourtant importante pour en faire un levier de développement et non uniquement un guichet de financement.
--	--

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Frein lié à la faible densité	Du fait d'un bassin de consommation limité, les débouchés de la vente directe sont encore faibles. Aujourd'hui, les quantités vendues via le drive fermier sont encore limitées (stade de démarrage du projet), alors que l'intérêt économique est un facteur d'adhésion au projet.	Une mise en route progressive d'un projet qu'il est trop tôt d'évaluer. L'ouverture d'un 2 ^e point de vente, sur la zone littorale (zone touristique de Deauville, Honfleur, etc.) est envisagée et permettrait d'accéder à un bassin de consommation important.
Adhésion des acteurs	Des projets qui requièrent de changer les pratiques (d'approvisionnement et de distribution en premier lieu) et qui se heurtent à la réticence de certains acteurs : des agriculteurs, traditionnellement en concurrence les uns avec les autres, et pour qui ces projets sont consommateurs de temps ; des collectivités, écoles, maisons de retraite et autres acteurs de la restauration collective.	Les structures institutionnelles Pays, CIPPA et Chambre d'Agriculture ont un rôle d'animation et de communication auprès des acteurs. Par exemple, la sensibilisation à l'intérêt économique des projets (complément des revenus) et à l'absence de risque (coût quasiment nul à s'engager) a été décisive pour faire adhérer les producteurs (pour une année d'expérimentation). Les premières réalisations, qui donnent à voir la faisabilité du projet, participent à convaincre d'autres agriculteurs de s'associer aux projets.
Mobilisation dans la durée des acteurs et appropriation de la démarche	Puisqu'il s'agit d'un projet descendant (des structures institutionnelles vers les acteurs socio-économiques), la mobilisation des acteurs n'est pas un acquis.	L'adhésion des acteurs, notamment producteurs, dépend de l'intérêt économique qu'ils y trouvent, mais également de la capacité de l'animateur à faire émerger de nouveaux projets collectifs.
La capacité d'animation	Le financement du chargé de mission de la CIPPA, qui assure l'animation de la démarche, est temporaire => Incertitude sur le financement du fonctionnement dans les mois à venir.	Des dossiers en cours pour obtenir le renouvellement des financements du CG et du CR.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Deux PER avaient été engagés sur le territoire sur d'autres filières.
- Une dynamique collective historique (rôle du CIPPA, création de l'APTPA), qui s'était affaiblie depuis plusieurs années. En effet, assez peu de projets collectifs s'étaient développés au cours des années précédant le premier PER, en comparaison à la dynamique qui existait dans les années 60/70.

Impacts du projet sur le territoire

15 projets ont été développés dans le cadre du PER :

- 7 projets pour l'aménagement et la rénovation des cuisines scolaires ont contribué au développement de la production de repas sur place, en favorisant la consommation de produits locaux ;
- 3 projets pour le développement de points de vente, proposant des produits du territoire sur de nouveaux lieux de vente, via de nouveaux canaux de distribution ;
- Des investissements dans la production, autour de 4 projets dans les fromageries, les produits laitiers et dans le maraîchage biologique, participant à la diversification et au développement de l'offre locale

⇒ Un impact économique :

- De nouveaux débouchés pour les producteurs locaux, auprès de la restauration collective ou des particuliers, via de nouveaux canaux de distribution, afin d'obtenir des compléments de revenus pour les agriculteurs.
- Conservation de quelques emplois et objectif (non encore mesuré) d'attirer des agriculteurs sur le territoire
- Emergence de besoins en fruits et légumes qui pourraient se traduire par le développement de cultures maraîchères ou de production porcine peu présentes sur le territoire.

• Impact sociétal :

- Transformation des pratiques, à la fois des agriculteurs (nouveaux débouchés) et des collectivités locales (nouvelles sources d'approvisionnement) ;
- Actions de sensibilisation : cantines scolaires, etc.
- Le projet a permis de **redynamiser une dynamique associative** qui s'était affaiblie : l'association locale Goûtez le Pays d'Auge, à l'origine de certains projets collectifs il y a plusieurs années, avait été peu active sur les dernières années. Sa mobilisation comme partenaire premier du projet de drive fermier lui donne un second souffle.

Durabilité de l'innovation

- Une dynamique engagée sur le territoire, qui s'illustre dans la mobilisation de 4 PER qui ont permis de fédérer les acteurs dans plusieurs secteurs. Le Pays est en veille continue pour identifier de nouveaux projets qui se développent sur d'autres territoires et qui pourraient être déployés sur le territoire, au travers d'un nouveau PER ou en mobilisant d'autres outils
 - **Le PER Circuits courts, qui s'inscrit dans la suite des PER précédents, constitue un outil de développement local important et un levier pour le développement de projets collectifs qui mobilisent les acteurs locaux.**
 - Cela illustre aussi le **caractère descendant du projet, non pas de l'Etat aux collectivités, mais des acteurs institutionnels locaux aux acteurs socio-économiques** (associations, producteurs) et **publics locaux** (collectivités locales). En effet, les structures institutionnelles sont les animateurs du projet et de sa mise en œuvre, elles sont responsables du renouvellement des idées et des projets.
- ⇒ **Ce constat pose la question de la durabilité de l'innovation, au-delà des dispositifs publics, puisqu'il s'agit d'une démarche descendante à laquelle adhèrent les acteurs socio-économiques et les acteurs publics, mais qui n'en sont pas porteurs. Les rôles d'animateur et d'intermédiaire portés par les structures institutionnelles sont donc indispensables pour faire vivre la dynamique sur le territoire.**

Périmètre d'impact et diffusion

- Le périmètre d'impact du projet est le Pays d'Auge.
- **A terme, un développement envisagé des projets en cours à d'autres territoires :** les porteurs de projet du drive fermier envisagent d'ouvrir un point de vente sur la côte normande afin de tirer parti du bassin de consommation, notamment en saison estivale.
- **Une diffusion auprès des territoires proches :** le projet de pôle métropolitain Estuaire (11 EPCI dont la CC LINTERCOM Lisieux - Pays d'Auge – Normandie) a participé à développer les liens entre les territoires et l'habitude de travailler ensemble. Certains de ces territoires se sont intéressés au projet de cantines scolaires et le Pays d'Auge apporte son expérience et accompagne un transfert de méthode auprès des autres territoires (aide à l'écriture des marchés publics, etc.).

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Une volonté politique forte	<p>Le territoire a eu, historiquement, des hommes politiques charismatiques, fortement engagés pour leur territoire et qui ont occupé des fonctions nationales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils constituent des relais pour les acteurs locaux pour mobiliser les acteurs du département et de la région et pour capter des financements départementaux, régionaux et nationaux (par exemple, le financement du poste de chargé de mission au CIPPA) - Ils jouent un rôle important dans la veille et le développement d'idées nouvelles, notamment au travers de la structure Pays dans laquelle ils sont impliqués.
Identité agricole du territoire	<p>Les acteurs du Pays d'Auge partagent une identité commune forte, qui permet de fédérer plus facilement les acteurs locaux autour d'un projet de territoire. Le CIPPA est une structure spécifique dans la</p>

	<p>mesure où elle dépasse les appartenances syndicales souvent fortes dans le monde agricole. Interlocuteur privilégié des agriculteurs, elle joue un rôle dans la défense de cette identité et le développement agricole local en étant le « catalyseur » de la dynamique locale.</p>
<p>Le rôle actif de la structure Pays</p>	<p>Le soutien politique des élus a permis de créer une structure Pays dynamique, qui a un rôle fort pour le territoire, en matière d'agriculture mais également de foncier ou de développement économique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un rôle actif dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de territoire, et pas uniquement d'intermédiaire ou de guichet : le Pays mobilise différents dispositifs au service d'un projet stratégique. Par exemple, les outils PER et PIDIL sont mobilisés dans l'objectif de développer l'attractivité de la filière pour les jeunes. Les élus demeurent engagés. - Rôle de veille, à la fois des besoins des acteurs locaux, dans l'objectif d'identifier de nouvelles idées de projet, les appels à projet dans lesquels peut s'inscrire le territoire et les fonds européens qui peuvent être mobilisés ; - Rôle d'intermédiaire entre acteurs du terrain et administrations, entre structures locales et la Région. <p>⇒ le Pays apporte donc un soutien important aux collectivités qui ne disposent pas de capacité d'ingénierie suffisante, par exemple pour identifier les dispositifs publics mobilisables ;</p>
<p>Complémentarité entre structures institutionnelles</p>	<p>Une complémentarité exemplaire entre la structure animatrice, CIPPA, et la Chambre d'Agriculture et le Pays. Cette complémentarité s'explique par les liens humains unissant les structures (mêmes personnes dans les conseils d'administration / de développement, etc.) et la forte proximité aux élus et permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des stratégies communes, un discours unique auprès des acteurs locaux => des projets collectifs, à l'exemple du portage du PER, ou de l'observatoire foncier créé par le PAE avec le soutien de la Chambre d'Agriculture. - Un poids important auprès des acteurs politiques qui permet de capter des financements plus facilement ;
<p>Capacité d'animation</p>	<p>Un chargé de mission recruté au sein du CIPPA (poste financé par le CR et le CG à hauteur de 40% chacun et par le Pays à hauteur de 20%) qui est indispensable pour animer la démarche et mettre en œuvre les projets (fédérer les agriculteurs, sensibiliser la restauration collective, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le PER n'a pas de crédits pour l'animation, pourtant indispensable pour engager une dynamique au-delà du temps du PER et d'autant plus important que le PER n'est pas porté par une collectivité. Le soutien financier du CG et du CR a permis de financer le fonctionnement. - Dans le cadre du projet de drive fermier, les producteurs associés ne se seraient pas mobilisés sans le rôle de l'animateur : organisation de réunions de travail, actions de communication, etc.
<p>Une dynamique collective</p>	<p>Une habitude à travailler ensemble et de premiers projets collectifs qui précédaient les premiers PER. Ces derniers ont ensuite joué le rôle de catalyseur de la dynamique collective sur le territoire.</p>

Le financement de projets collectifs	Le PER ne finance quasiment que des projets portés collectivement, ce qui est un facteur important de soutien à la dynamique collective et d'innovation durable dans l'organisation des acteurs.
---	--

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Développement d'un PER, donc d'une démarche descendante, mais en réponse à un besoin exprimé localement** : permet de garantir l'adhésion à la démarche des acteurs locaux.
- **Une complémentarité dans l'action des acteurs institutionnels**, Pays, Chambre d'Agriculture et CIPPA, qui partagent une vision commune pour le territoire et portent des actions communes.
- **La mobilisation des dispositifs et des financements comme des outils et des leviers du développement économique**, et un rôle actif des acteurs publics pour s'inscrire dans les cadres régionaux, nationaux et européens.
- **L'attention des animateurs à travailler sur la dynamique collective** (financement de projets collectifs ; participation des réseaux associatifs)

Les écueils à éviter

- **Conserver une capacité d'animation pour faire vivre la dynamique** : les acteurs socio-économiques et publics locaux sont pour participer aux projets, mais la démarche de développement économique dans son ensemble reste portée par les structures institutionnelles Pays, CIPPA et Chambre d'Agriculture. Dès lors, les rôles d'animation et d'intermédiaire de ces structures sont essentiels pour pérenniser la mobilisation des acteurs et faire vivre la dynamique collective dans la durée.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- **Dans ce cas-ci, l'outil PER permet d'innover malgré la faible densité** : les acteurs locaux s'en sont ici saisis de manière « descendante » dans la mesure où il a permis aux acteurs institutionnels de mobiliser et de fédérer les acteurs socio-économiques locaux, mais qu'il repose donc sur leur capacité d'animation et de mobilisation des partenaires.
- **Le déploiement de ce projet met en exergue** :
 - **Le rôle moteur de structures facilitatrices actives. Notamment, un rôle actif de la structure Pays**, qui tient dans ce cas-ci au dynamisme des élus pour donner du corps à la structure. La structure Pays, grâce à ses compétences en ingénierie (de projet, financière, etc.), constitue un fort soutien aux collectivités locales pour effectuer et mobiliser les dispositifs de soutien publics (AAP) et les financements (notamment européens) et pour mettre en œuvre les projets (PER).
 - **L'importance de l'action complémentaire des acteurs qui animent / portent la démarche, ici les structures institutionnelles**, et ce malgré les risques de chevauchement (notamment entre le CIPPA et la Chambre d'Agriculture). Cette complémentarité est facilitée en territoire de faible densité par les liens humains forts existants.
 - **L'importance de financer le fonctionnement de tels dispositifs, et notamment la capacité d'animation sur le territoire**, qui permet de faire vivre le dispositif et de

-
- mobiliser les acteurs locaux ;
 - **Le rôle facilitant d'un portage politique fort**, qui permet d'avoir des relais politiques aux niveaux départementaux, régionaux et nationaux, et d'avoir accès à des réseaux nationaux ;
 - **Les capacités d'ingénierie limitées des collectivités locales et le rôle de structures institutionnelles** (ici Pays, mais dans d'autres cas PNR ou autres) **pour leur apporter les compétences en ingénierie nécessaires** (dans ce cas-ci, le soutien à la rédaction des marchés publics).
- **Concernant les modèles d'innovation développés en territoires de faible densité**, le PER du Pays d'Auge met en avant :
 - **L'importance de la stratégie « voir comprendre agir »** en territoire de faible densité, c'est-à-dire de s'appuyer sur des expériences existantes et de les adapter au contexte territorial. D'où l'importance, pour le projet, des échanges développés avec d'autres territoires ;
 - **La capacité des territoires de faible densité à réinventer des modèles**, c'est-à-dire à adapter des modèles existants aux contraintes de la faible densité. A ce titre, le projet de drive fermier est adapté aux contraintes et aux atouts du territoire : plateforme de vente virtuelle et point de distribution physique, ambition de développer un point de distribution sur la côte normande pour bénéficier de débouchés marché plus important, etc.
 - Les projets développés dans le cadre du PER sont **transposables à d'autres territoires**, notamment aux territoires péri-urbains et aux petites et moyennes villes qui s'appuient sur un socle agricole fort et un bassin de consommation important.
-

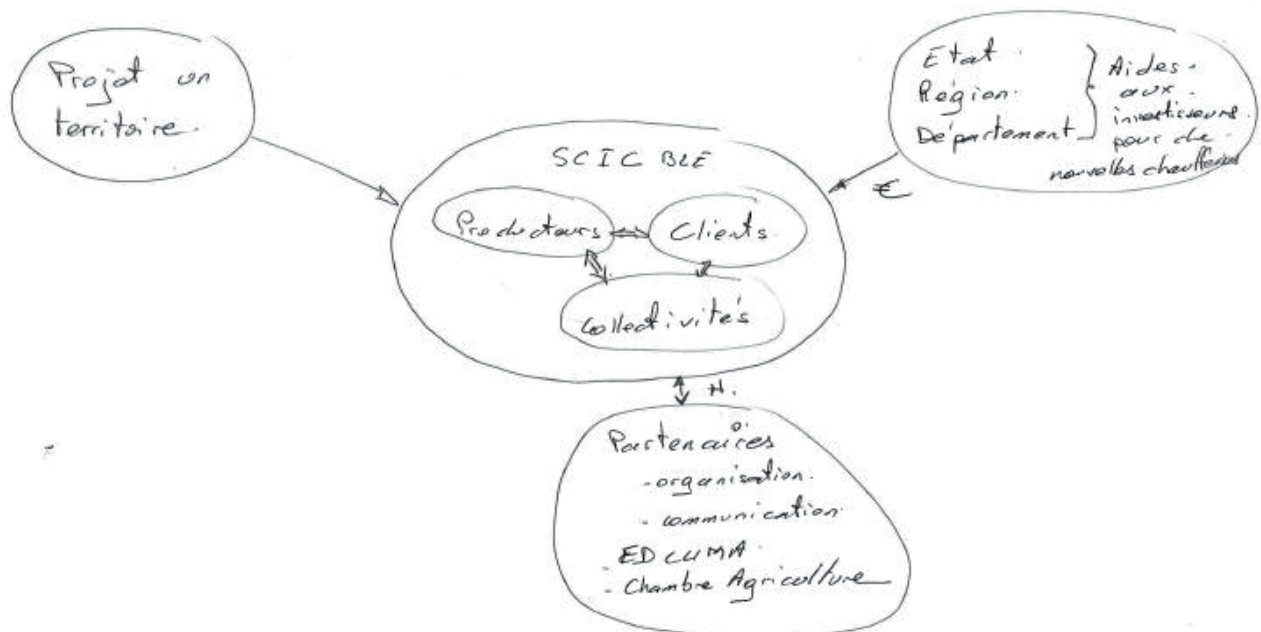
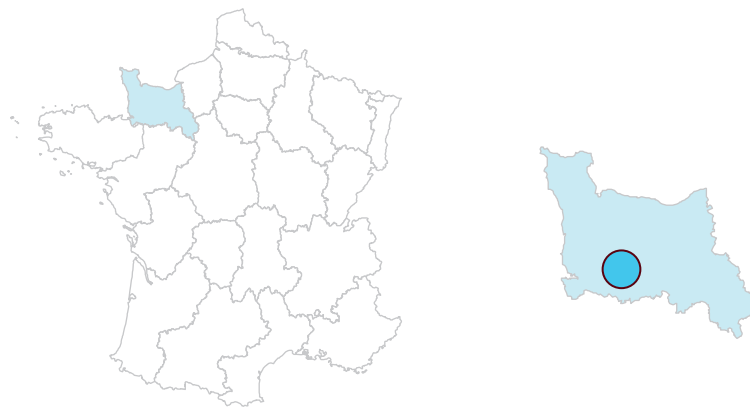
12. SCIC BOIS BOCAGE ENERGIE

Porteur du projet : SCIC Bois Bocage Energie

Date de début : 2007

Thématiques : filière bois

Localisation : Pays du Bocage, département de l'Orne et territoires proches



Portrait du territoire

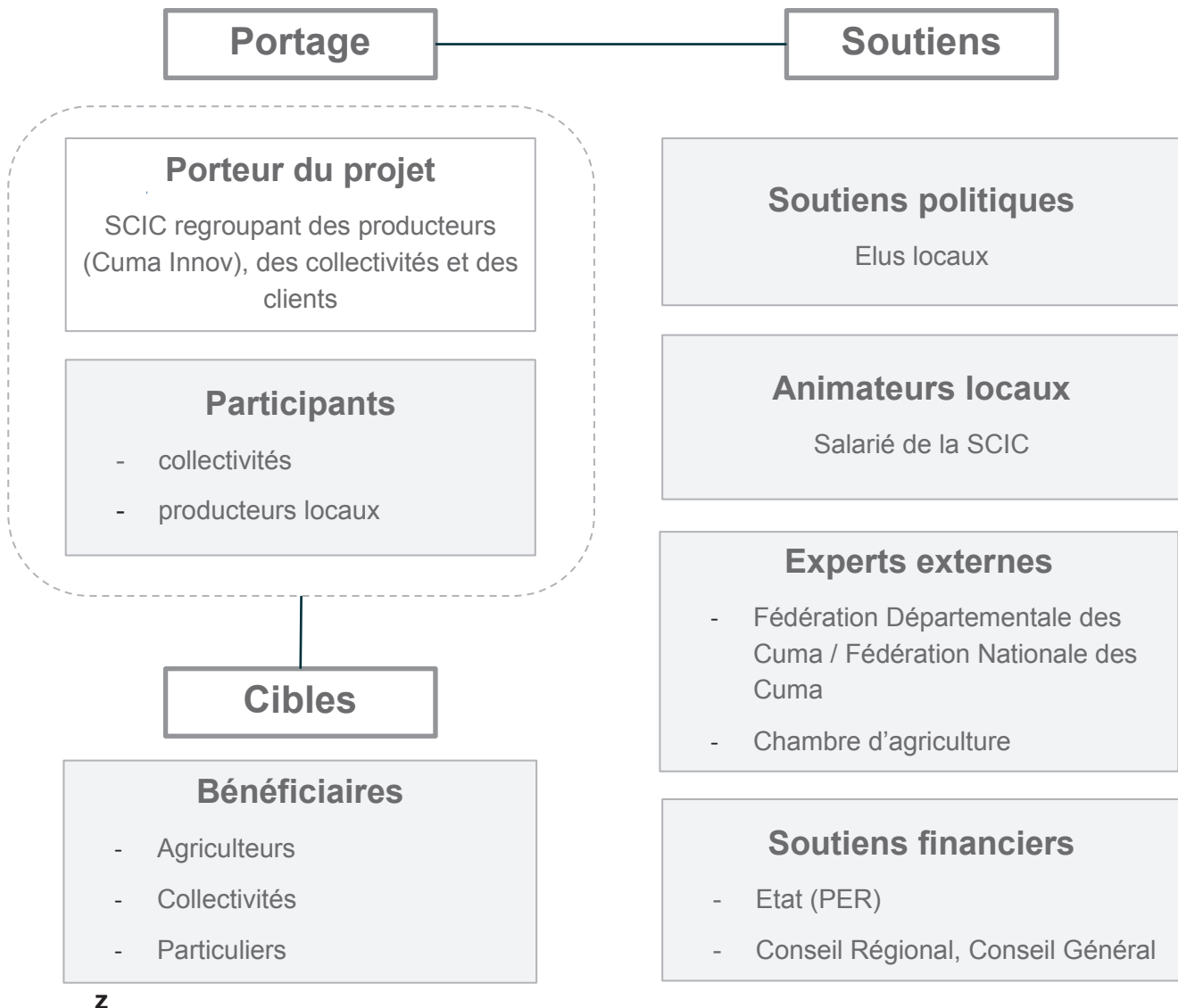
Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover (CC du canton de Tinchebray)	Classe créative / concentration de talents	1390	Taille du marché (demande)	1394
	Recherche	511	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1300
	Réseaux et communication	100	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1454
Description du profil du territoire	La commune de Chanu et la Communauté de Communes du Bocage d'Athis (plus de 9 000 habitants) sont situées en couronne de la ville de Flers (15 000 habitants), dans le département de l'Orne en région Basse-Normandie. Ce sont des territoires à dominante agricole, marqués par de grandes fragilités socio-économiques, dont un déclin de la population. Les territoires partagent une identité paysagère forte liée à la présence de haies bocagères qui donnent son identité et son unité au territoire.			

Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> La SCIC est une entreprise coopérative qui regroupe des producteurs, des collectivités locales et des clients, dont l'activité première est l'achat et la vente de bois-décheté issu de l'entretien durable des haies locales pour approvisionner des chaufferies du territoire. Ainsi, les producteurs vendent le bois des haies qui auraient été brûlées sans cette activité. D'autres activités complémentaires sont réalisées : la gestion des plateformes collectives de stockage-séchage du bois-décheté ; plus récemment des études de faisabilité et d'AMO pour la mise en place de chaufferies bois ; à venir la vente de chaleur directe aux clients et l'adaptation d'un camion à la livraison des endroits difficiles d'accès par les bennes agricoles. A l'origine du projet, une finalité partagée par les 3 types d'acteurs : le maintien et la valorisation du bocage. Cette finalité était en accord avec d'autres motivations, notamment le développement de sources d'énergies autres que le nucléaire et la volonté des producteurs de développer collectivement leur nouvelle solution de déchetage. En 2006, ces acteurs se sont organisés en SCIC, grâce à l'impulsion de plusieurs individus clés : deux élus locaux (maire de la Commune de Chanu et de la Communauté de Communes du Bocage d'Athis), des producteurs locaux et deux acteurs « intermédiaires » (de la Chambre d'Agriculture et de la FDCUMA). Portée par les élus locaux et les premiers producteurs, et animée par une personne issue de la Chambre d'Agriculture et par la FDCUMA lors des premières années, la SCIC dispose désormais d'un salarié (ancien animateur à la Chambre d'Agriculture). Malgré un important
----------------------	---

	développement (en termes d'activité, de territoire), la SCIC a fait face à de nombreuses difficultés, qui tiennent notamment à la fragilité de son modèle économique.		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le caractère innovant tient tout d'abord au contenu même du projet : donner une valeur économique au bois de haie. Une grande majorité des agriculteurs se chauffent au fioul. Innovation organisationnelle : <ul style="list-style-type: none"> Travail sous forme d'un « projet de territoire » : des gens de trois horizons différents qui ont fait émerger le projet et qui se sont réunis pour participer à la gouvernance du projet. Gestion coopérative sous forme SCIC : des tâtonnements (sur le choix du statut : SCIC SARL, SCIC SA ; sur le type de contrats à créer ; etc.) pour trouver la forme SCIC, qui était novatrice à l'époque et qui permet d'avoir un fonctionnement multi-partenarial entre des collectivités, des entreprises et des clients. Innovation de procédés, qui conférerait à la SCIC un temps d'avance en matière de valorisation du bois et qui a participé à faire évoluer la filière bois à l'échelle nationale : première CUMA à mettre en place ce système nouveau en achetant des broyeurs et première SCIC à découper du bois. Des projets innovants sont aujourd'hui développés : camion de livraison adapté aux espaces difficiles d'accès, vente directe de la chaleur qui permet aux clients de ne pas investir dans l'équipement. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts		Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de vie. Haies bocagères qui constituent l'unité et l'identité du territoire : fort attachement à cette ressource. Remembrement mené à bien depuis 1995 permettant d'avoir des exploitations agricoles plus viables. 		<ul style="list-style-type: none"> Fragilité du paysage (menace de disparition des haies). Bassin de consommation faible lié à des revenus inférieurs à la moyenne nationale. Démographie : le secteur de Flers perd des habitants même si Chanu a réussi à maintenir la population grâce à des politiques volontaires (pour la jeunesse).

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Le projet est né de la réflexion des acteurs locaux** : deux producteurs, qui font partie de la CUMA Innov, ont souhaité déployer collectivement une nouvelle solution de déchiquetage qu'ils utilisaient individuellement. Le développement d'un projet collectif représentait une opportunité pour amortir le coût de la machine. Leur objectif était de donner une valeur au bois de haie pour protéger le bocage, valorisant ainsi la ressource locale. Les producteurs engagés dans la démarche ont été les premiers relais pour mobiliser davantage de producteurs, en mettant en lumière l'intérêt à agir des acteurs locaux.
- **Plusieurs individus et structures liés au territoire ont immédiatement adhéré au**

projet et ont apporté un fort soutien aux producteurs :

- **Deux élus locaux**, de la Communauté de Communes du Bocage d'Athis et de la commune de Chanu, qui ont été des « visionnaires » en s'engageant dès les premières réflexions dans le projet. Ils ont apporté un portage politique fort. L'un des élus a notamment été identifié comme un leader afin de porter la mise en œuvre du projet, et a dégagé du temps à cet effet pour créer la structure et prendre en charge la gestion administrative de la structure lors des 3 premières années (2007-2010). L'ensemble des acteurs ont souhaité que les collectivités soient parties prenantes des décisions de la structure, car elles sont les premières clientes du projet. Les collectivités représentent 85% du marché de la SCIC.
- **La FDCUMA**, notamment au travers d'une personne salariée de la CUMA qui s'est personnellement impliquée dans la construction du projet et qui a pris des parts dans la SCIC. Le réseau CUMA (FDCUMA et FNCUMA) a apporté l'**expertise technique** nécessaire aux acteurs locaux et a permis d'accéder à des producteurs qui n'auraient pas pu être mobilisés sans la CUMA. Plus généralement, la CUMA a joué un rôle moteur sur le territoire, car elle développe une approche territoriale et prospective qui dépasse le soutien matériel, et est volontaire pour prendre des risques et lancer des projets nouveaux.
- **La Chambre d'Agriculture** au travers d'une personne salariée qui est devenue par la suite salariée de la SCIC. La personne a apporté des compétences en ingénierie aux acteurs, à la fois financière, technique, et de conduite de projet. Au-delà du financement de ce salarié, dans les premières années, la structure Chambre d'Agriculture soutient peu la SCIC.
- **Les Pays** n'ont pas eu un rôle majeur mais ont été des structures facilitatrices à certains moments : notamment le Pays du Bocage a permis d'accéder au PER en 2005.

⇒ **La Chambre d'Agriculture et la FDCUMA ont joué un rôle clé pour accompagner les acteurs dans le développement du projet, au travers de l'engagement de deux individus moteurs au sein de ces structures.** Elles permettent de mettre en relation les acteurs avec les bons partenaires, d'animer le dialogue entre acteurs locaux, de faire vivre la démarche en consacrant du temps d'animation qui fait défaut aux agriculteurs, d'apporter des compétences qui manquent aux acteurs locaux (compétences en ingénierie technique, financière, de conduite de projet).

⇒ **Un projet à « plusieurs têtes »,** c'est-à-dire soutenu par un groupe d'hommes de divers horizons : des producteurs, des élus locaux et des personnes clés au sein des structures Chambre d'Agriculture et FDCUMA. **Ce portage partenarial donne plus de force au projet, plus de compétences et de ressources pour sa mise en œuvre, bien qu'il rend plus complexe la prise de décisions.** La forme SCIC a permis de tous les intégrer à la prise de décisions.

Rôle des acteurs externes au territoire

- Des partenaires ont été mobilisés pour développer le projet, identifiés grâce aux réseaux et structures qui soutiennent le projet (notamment la CUMA et la Chambre d'Agriculture qui s'appuient chacune sur un réseau national important), notamment une entreprise pour mettre au point des projets techniques (par exemple, un conteneur qui regroupe les fonctions de chaudière et de stockage du bois).
- **Un soutien plus important du Conseil Général et du Conseil Régional.** A titre d'exemple, le Conseil Général a accordé des financements pour l'installation de chaufferies, mais ne soutient pas le déploiement du projet en déployant le système dans les actions qu'il met en œuvre. Le Conseil Régional qui, au-delà d'aides financières, ne soutenait initialement pas le projet, apporte désormais un appui plus important au projet et contribue désormais à la structuration d'une filière bois bocage locale.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **La structuration en SCIC des acteurs parties prenantes du projet (producteurs, collectivités et clients) a permis de mettre en place une gouvernance du projet et son animation :**
 - La représentativité des acteurs, notamment au sein de l'assemblée générale de la SCIC, oblige les acteurs à instaurer un dialogue et à parvenir au consensus. Se crée ainsi une intelligence collective essentielle au bon développement du projet.
 - Un salarié (le collègue salarié étant obligatoire dans les structures SCIC) qui gère la structure et anime la démarche. Le salarié, initialement salarié de la Chambre d'Agriculture, a ensuite rejoint la SCIC. Il permet tant la mobilisation des acteurs locaux que le développement de nouveaux projets ou la communication autour de la SCIC.
⇒ **un salarié qui permet de gérer la structure et d'animer, mais une capacité d'animation qui reste toutefois limitée pour développer davantage le projet et animer une filière bois bocage sur le territoire et à plus grande échelle.**
 - **Un comité local regroupant producteurs et clients**, où ces derniers annoncent leurs besoins en bois pour l'année à venir, à partir desquels les producteurs se répartissent la charge de production pour l'année.
- **La structure SCIC était adaptée au territoire et aux projets**, non seulement car elle rendait possible l'implication de tous les acteurs moteurs dans la gouvernance du projet, mais également car :
 - La vocation sociale de la forme SCIC était adaptée à ce projet dont l'objectif (la préservation des haies du bocage) est tout autant économique – il apporte des compléments de revenus aux agriculteurs – que social et environnemental. Ainsi, tous les bénéfices sont réinjectés.
 - Bien que le projet ait « plusieurs têtes », aucun leader ne s'imposait lors de l'émergence du projet, et l'implication de tous dans la gouvernance permettait de lever ce frein au développement du projet.
- La forme SCIC a été identifiée grâce à l'expertise de deux acteurs externes au territoire (la FN CUMA et la Fédération des Scoop), financée dans le cadre d'un AAP de la Datar sur les nouvelles formes de coopératives.

⇒ L'apport d'une expertise externe a été déterminant pour structurer le projet en SCIC.

Acteurs manquants

- La **Chambre d'Agriculture** a été clé dans l'émergence du projet, grâce à un salarié qui s'est fortement engagé pour le projet. Mais depuis que le salarié de la Chambre est devenu salarié de la SCIC, la structure apporte peu de soutien au projet.
- L'implication des **chambres consulaires** (CMA, CCI) faciliterait également le déploiement du projet, en permettant de sensibiliser davantage d'acteurs. Par exemple, de former les architectes à ce nouveau mode de chauffage afin de déployer plus facilement les installations.
- **Les Pays** ont peu accompagné le développement du projet. C'est seulement au bout de quelques années que certaines structures Pays soutiennent le projet, notamment au travers de leur politique de protection du paysage. Les structures Pays pourraient avoir un rôle plus important, par exemple d'animateur de la filière bois bocage sur le territoire ou d'apport d'ingénierie par exemple pour mobiliser des financements, notamment européens.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none">• Des aides financières ponctuelles qui ont été des « coups de pouce » à certains moments du projet :<ul style="list-style-type: none">- AAP de la Datar sur les nouvelles formes de coopérative qui a précédé la structuration en SCIC.- Des financements au travers du PER (2005-2007), qui ont permis l'achat du broyeur.- Aides du département et de la région pour subventionner l'installation de chaufferies, qui ont facilité le déploiement des systèmes.- Le dispositif Emploi tremplin a permis de financer en partie le salarié. Le reste est de l'autofinancement, dégagé notamment par l'expertise / missions de conseil vendues car la vente du bois ne permet pas de dégager les recettes nécessaires.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none">• L'AAP de la Datar sur les nouvelles formes de coopérative a permis de financer deux expertises externes (dont l'une apportée par la FNCUMA) qui ont conduit à identifier la forme SCIC comme adaptée au projet. Il a également permis d'identifier l'un des élus locaux comme le leader pour porter le projet dans la

	<p>phase de structuration de la SCIC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'inscription dans le PER en 2005 a eu un impact important dans le développement du projet puisqu'elle a notamment permis de financer l'achat du broyeur, autour duquel s'est structurée (en 2007) la SCIC, et le financement de l'installation de chaufferies. <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le PER a été un outil de financement ponctuel davantage qu'un outil de mobilisation ou de développement local. Le Pays, porteur du PER, n'a pas enclenché de 2^e PER qui aurait permis de conforter la SCIC dans son développement. ⇒ Il était intéressant pour les acteurs dans la mesure où il constitue un outil transversal, moins fermé que les financements thématiques de l'ADEME. Les PER laissent donc plus de place aux initiatives locales. • Le dispositif emploi tremplin a été important pour financer le salarié de la SCIC. Les emplois tremplins sont des aides régionales à l'emploi qui permettent à un employeur (associations, entreprises d'insertion, Scop, Scic) de percevoir une aide du Conseil Régional pour la rémunération et/ou la formation d'une personne recrutée en CDI. Elles existent dans une majorité des Conseils Régionaux. • Les aides départementales et régionales ont facilité le développement du projet, puisqu'elles ont permis de financer en partie l'achat du broyeur et qu'elles subventionnent l'installation de chaufferies. Les producteurs et les élus locaux porteurs du projet ont eu un rôle actif pour faire évoluer les lignes de financement du département et de la région et ainsi mobiliser ces financements.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Le Pays du Bocage, dont les animateurs sont attachés au territoire, a permis d'accéder au PER. Les élus locaux ont permis d'influer sur les actions du PER et d'ouvrir ainsi des financements dans le domaine du bois énergie. • Concernant les autres financements (départementaux, régionaux), les élus locaux ont eu un rôle moteur pour capter ces dispositifs. Ils ont été assez faciles d'accès.
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Du financement européen LEADER ou FEDER aurait pu aider le développement du projet. Cependant, les acteurs locaux ne sont pas en capacité d'accéder à ces fonds. Les Pays, qui constituent les structures relais pour mobiliser les financements européens, ont privilégié d'autres thématiques comme la jeunesse.

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Adhésion des acteurs et changement des comportements	<p>L'utilisation de sources d'énergies renouvelables via l'installation de chaudières à bois-déchiqueté était nouveau et n'est pas une priorité pour certains (coût pour les particuliers, réticences de certains élus, etc.) La sensibilisation de nouveaux partenaires (producteurs ou écoles et autre restauration collective) est clé pour le développement de la filière ainsi que la sensibilisation des élus, qui sont des relais pour développer le projet.</p> <p>Par ailleurs, le coût de l'investissement est aussi un frein au déploiement de chaudières.</p>	<p>Des dispositifs incitatifs nouveaux mis en place par les acteurs publics locaux : par exemple, le classement des haies au titre de la préservation du paysage dans le PLU, qui incite les producteurs à les valoriser et à s'inscrire dans la démarche d'entretien durable des haies.</p> <p>Des innovations de produit et de service pour lever les barrières au développement du projet, permettant aux clients d'acheter le bois sans investir dans un équipement (proche d'un système de location).</p>
Modèle économique et commercialisation	<p>La structure, proche de la liquidation judiciaire il y quelques temps, est aujourd'hui dans une phase de développement peu efficace.</p> <p>Ces difficultés tiennent à plusieurs erreurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un prix du bois trop bas et une difficulté aujourd'hui à augmenter les prix car les clients s'y sont habitués ; - un pari des porteurs de projet sur la forte hausse des prix de l'énergie qui ne s'est pas produite à ce jour ; - un manque de compétences des acteurs locaux, notamment en matière de gestion financière et de développement commercial qui a fragilisé le projet et freine son développement. Par exemple, une difficulté pour se positionner sur des projets de taille moyenne. 	<p>Les producteurs espèrent pouvoir valoriser prochainement la tonne de bois à un prix supérieur.</p> <p>D'autres acteurs du territoire, comme la Région ou les Pays, pourraient avoir un rôle pour apporter les compétences qui font défaut aux acteurs.</p>

<p>Des oppositions au projet et un soutien politique tardif</p>	<p>Les porteurs de projet et partenaires de la SCIC ont rencontré certaines oppositions qui ont été des freins au développement du projet. Il s'agit, tout d'abord, d'un projet qui ne s'inscrivait initialement pas dans le même sens que les orientations ADEME / Région, ce qui rend plus difficile l'obtention de financements. En effet, l'ADEME soutenait le développement d'unités de chaufferie de grande taille et non le déploiement de projets de réseaux de chaleur de petite taille. La concurrence avec une société qui est positionnée sur le créneau et qui dispose de relais importants auprès des acteurs régionaux pénalisait ainsi le développement du projet.</p>	<p>Les porteurs du projet sont plus vigilants à faire du lobbying et à être « lanceur d'alerte », et disposent désormais de relais politiques plus importants leur permettant d'être plus entendus.</p> <p>La durabilité de la démarche portée par les acteurs locaux, la reconnaissance de l'intérêt environnemental, ainsi qu'un changement de personne au sein du Conseil Régional a aussi contribué à obtenir un soutien politique de la Région et à avoir une influence sur les orientations régionales en matière de gestion du bois.</p>
<p>Freins juridiques liés aux marchés publics et à la forme SCIC</p>	<p>Manque de reconnaissance de l'intérêt collectif d'une structure SCIC : la SCIC a eu des difficultés voire a échoué à approvisionner les collectivités qui portaient le projet, alors qu'elle est porteuse d'un intérêt collectif et qu'elle n'a pas vocation à faire des bénéfices : il n'existe pas de « contrat d'exclusivité » entre la SCIC et les collectivités qui la portent. Et les critères de sélection des AO publics ne prennent en compte ni le critère de la proximité (approvisionnement local), ce qui pénalise la SCIC, ni l'intérêt collectif que représente la SCIC pour le territoire.</p>	<p>Des évolutions des marchés publics ou un accompagnement des collectivités locales pour renforcer leur capacité à faire évoluer leurs pratiques en termes de marché publics permettraient de lever les freins actuels.</p> <p>Des évolutions concernant la forme juridique SCIC, notamment en reconnaissant l'intérêt collectif qu'elle représente pour le territoire, permettraient de les faire accéder plus facilement aux marchés publics locaux.</p>
<p>Un déploiement trop rapide du projet</p>	<p>Le projet a été rapidement médiatisé, et les acteurs ont été très vite sollicités au niveau local et au niveau national. Au niveau local, cet engouement a conduit au déploiement de nombreuses antennes, sans pour autant que ne</p>	<p>Les acteurs sont désormais plus vigilants : ils veillent davantage au contexte et aux acteurs en présence sur les territoires, et soutiennent le développement des rapports entre producteurs et consommateurs plutôt que le</p>

	soient réunies certaines conditions, notamment l'existence du trinôme producteurs / élus / clients. Ces antennes ont rencontré des difficultés de fonctionnement et ont conduit à faire des concessions sur le mode organisationnel (par exemple concernant la fixation des prix).	déploiement de nouvelles antennes locales.
--	--	--

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Le bocage constitue l'identité du territoire, mais a été fortement menacé depuis plusieurs années. Plusieurs facteurs sont en cause dont le mode d'agriculture extensive, mais également le remembrement qui conduit à détruire des haies devenues encombrantes. La prise de conscience de la menace pesant sur le paysage bocager s'est en effet accentuée à la fin de la mise en œuvre du remembrement sur le territoire.
- Des initiatives disparates sont apparues sur le territoire, impulsées par certains producteurs conscients des risques liés à la disparition des haies (concernant la gestion de l'eau par exemple).

Impacts du projet sur le territoire

- **Impact environnemental** : préservation et replantage des haies.
- **Impact sociétal** : 1 emploi créé au sein de la SCIC (1 salarié) et 1 emploi secrétaire ; un apprentissage du travail en commun et le développement des relations entre acteurs.
- **Impact économique** :
 - Développement d'une nouvelle filière : le projet n'a pas fait émerger de dynamique d'innovation sur le territoire mais a conduit à la structuration d'une filière dans le domaine du bois, avec environ 50 agriculteurs engagés dans le projet.
 - Complément de revenu pour le monde agricole : les producteurs vendent le bois des haies qui auraient été brûlées sans cette activité.
 - Les recettes de la SCIC, de 15 à 20 k€ par an, sont réinvesties sur le territoire.

Durabilité de l'innovation

- **La structuration en SCIC a permis de pérenniser le projet et de faire vivre la démarche au travers du recrutement d'un chef de projet et du développement de**

nouvelles idées et de nouveaux projets. Notamment, le développement d'activités de conseil permet à la fois de développer les capacités financières, notamment pour le financement du salarié, mais participe également au déploiement du projet. Il s'agit de prestations d'AMO par le salarié de la SCIC qui permettent d'accompagner les collectivités dans l'investissement et le montage d'une chaufferie. De même, le développement de nouveaux services et produits permet de pérenniser la mobilisation des acteurs, de trouver de nouveaux consommateurs (en levant les freins éventuels) et de faire vivre le projet : camion de livraison pour les espaces difficiles d'accès, vente directe de chaleur aux consommateurs, etc. Enfin, la sensibilisation de nouveaux partenaires, comme la restauration collective, permettrait également de faire durer la dynamique d'innovation.

- **Le projet s'est déployé au-delà du territoire local** grâce à la création d'antennes tous les 15 / 20km dans le département de l'Orne, et de quelques antennes dans les départements voisins (Loir-et-Cher, Manche) : **petit à petit, le déploiement du projet permet de structurer une filière. Les acteurs ont travaillé avec le Conseil Régional pour participer au développement d'une filière bois sur le territoire.** Ils ont ainsi eu un rôle important dans la mise en place par le Conseil Régional d'une charte pour la gestion durable de la ressource, permettant notamment le financement des chaufferies de petite taille.
- **Malgré la légitimité des élus locaux acquise en matière de construction de projets collectifs, il n'y a pas eu de diffusion de la dynamique d'innovation à d'autres domaines d'activités ni de propagation à d'autres acteurs d'une culture de l'innovation.** Certains porteurs du projet ont cependant identifié des domaines d'innovations possibles : par exemple, les circuits courts ou le maraîchage en agriculture, la valorisation des déchets ménagers ou la méthanisation en matière d'énergie.

Périmètre d'impact et diffusion

- Le projet, porté par les communes de la Communauté de Communes du Bocage d'Athis et par la commune d'Athis, a un impact plus large, sur le département de l'Orne. **Le territoire départemental est ainsi couvert au travers du déploiement d'antennes** tous les 15 / 20 km, qui sont des plates-formes de stockage du bois et les points de départ pour la livraison des chaufferies proches.
- Le projet a également un impact au-delà du département de l'Orne :
 - Deux antennes avaient été implantées hors du département. L'antenne du Loir-et-Cher, implantée en 2009, a « pris son indépendance » en créant une SCIC pour le département.
 - Le Conseil Général de la Manche a mis en place 13 chaufferies à bois dans les collèges.
- **Une publicité très importante au niveau local et au niveau national :**
 - Des liens avec des réseaux / structures de territoires proches : une autre SCIC en Haute-Mayenne, l'association éco-bois de la Manche (au travers de la FDCUMA).
 - Une diffusion nationale au travers de retours d'expérience et de témoignages,

réalisés en particulier auprès des CUMA (via la FNCUMA) et au niveau des pays ; des séminaires nationaux (par exemple, un séminaire sur les SCIC organisé par la fédération des PNR), des visites d'élus et de producteurs français et étrangers.

Ces transferts ont été coûteux en temps pour les acteurs, mais également valorisants.

- **Enfin, la SCIC a participé à faire évoluer la filière bois en France puisqu'elle a eu un temps d'avance en matière de valorisation du bois** : première CUMA à mettre en place ce système nouveau en achetant des broyeurs et première SCIC à découper du bois.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Des individus issus de divers horizons très engagés, qui ont apporté des compétences et ressources variées	<p>Un projet à « plusieurs têtes », c'est-à-dire soutenu par un groupe d'hommes de divers horizons : producteurs, élus locaux et personnes clés au sein des structures Chambre d'Agriculture et FDCUMA. La confiance entre acteurs locaux et la tradition de coopération qui existe sur le territoire (plus qu'une dynamique d'innovation) sont des facteurs fédérateurs qui ont facilité la structuration en SCIC.</p> <p>Ce portage partenarial donne plus de force au projet, plus de compétences et de ressources (compétences en ingénierie de la CA, expertise technique de la FDCUMA, etc.) pour sa mise en œuvre, bien qu'il rende plus complexe la prise de décisions.</p> <p>Aujourd'hui, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, les acteurs demeurent volontaires pour poursuivre le projet.</p>
Un alignement des intérêts et une dynamique partenariale	<p>La SCIC Bois Bocage Energies s'appuie aussi bien sur la convergence entre des intérêts individuels que sur la construction d'un objectif fédérateur. Ainsi, afin de constituer une structure coopérative SCIC, les agriculteurs se sont appuyés sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un enjeu local fédérateur : la préservation du bocage et la structuration d'une filière bois sur le territoire, qui a permis de faire converger plusieurs visions : les haies comme outil de travail, les haies comme l'identité paysagère du territoire, les haies comme ressource environnementale. - L'alignement d'intérêts individuels à agir en donnant une dimension économique à un enjeu environnemental : des compléments de revenus pour les agriculteurs. <p>Malgré les tâtonnements pour asseoir la structure (d'une SCIC SARL à une SCIC SA ; type de contrats à créer ; etc.), la SCIC a permis d'inclure tous les initiateurs et porteurs du projet, ainsi que les</p>

	partenaires, dans la gouvernance de la structure (assemblée générale, comité local).
Renouvellement des idées	Une structure qui est animée par des personnes volontaires qui cherchent à faire durer le projet. Ainsi, le développement de nouvelles idées et de nouveaux projets permet de faire vivre la démarche et de pérenniser la SCIC. Cependant, la capacité d'animation est limitée et ne permet pas de garantir un « vivier » continu d'idées et de projets nouveaux. Les acteurs locaux seuls n'ont pas la capacité d'animer une filière bois bocage sur le territoire.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **Une démarche ascendante qui émane des acteurs locaux**, à la fois producteurs et élus locaux, mais qui a su trouver des relais et de forts soutiens dans les réseaux agricoles locaux, au travers d'individus moteurs et volontaires de la Chambre d'Agriculture et de la FDCUMA.
- **L'alignement des intérêts des acteurs autour d'un enjeu fédérateur, à la fois environnemental et économique** : la préservation des haies bocagères était un objectif fédérateur pour les producteurs et les collectivités locales, qui a permis de faire converger des visions différentes. L'intérêt économique, c'est-à-dire la valorisation économique de la ressource, a permis d'amorcer le projet et d'impliquer un grand nombre d'acteurs.

Les écueils à éviter

- **Un déploiement trop rapide** qui a pu pénaliser les acteurs et le développement du projet. En effet, les nombreuses sollicitations des territoires et des acteurs voisins ont conduit à déployer de nombreuses antennes locales sans que soient réunies les conditions de succès de la SCIC, notamment le trinôme producteurs – collectivités locales – clients motivés.
- **Des compétences qui n'ont pas été développées et qui pénalisent aujourd'hui encore le développement du projet.** Par exemple, des compétences en matière de gestion financière ou de développement commercial, que les acteurs ont des difficultés à mobiliser en externe.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- Une innovation qui s'appuie sur les atouts de la faible densité (haies bocagères, interconnaissance entre producteurs et élus, etc.) et qui se développe en s'appuyant sur ses propres « moteurs » : une forme juridique adaptée à la vocation du projet, un déploiement progressif aux autres territoires.
- Des enseignements nationaux à tirer du projet :
 - **La structuration** des projets au sein d'une SCIC ou d'autres formes juridiques permet d'**institutionnaliser l'expérimentation**, créant ainsi un cadre favorable pour la mobilisation dans la durée des acteurs et la pérennisation de la démarche.
 - **La structure SCIC permet de structurer une démarche d'innovation** au sein d'une organisation participative et a pour avantage de pouvoir associer des partenaires privés et publics dans la même structure, tout en gardant un financement majoritairement privé (contrairement à une SEM par exemple). Elle facilite l'alignement des intérêts : la SCIC Bois Bocage Energies s'appuie aussi bien sur la convergence entre des intérêts individuels, que sur la construction d'un objectif fédérateur.
 - Un soutien de la région tardif mais qui a été décisif pour ancrer et systématiser la démarche à travers une charte de préservation de la ressource et la montée en puissance d'une filière bois reconnue au niveau régional.
 - L'importance de s'inscrire dans les réseaux locaux, régionaux et nationaux pour capter des compétences d'ingénierie (techniques, financières, commerciales, etc.) qui ne sont pas présentes localement.
- **Ce projet, qui émane d'une démarche ascendante, est reproductible sur un grand nombre de territoires de faible densité :**
 - Une **structure juridique** adaptée, qui repose sur la présence d'un trinôme d'acteurs volontaires (producteurs ou entreprises, collectivités locales, clients). L'ensemble des territoires de faible densité dans lesquels plusieurs acteurs, d'horizons divers, sont prêts à s'engager peuvent développer des projets similaires.
 - Un **domaine d'innovation** qui repose sur les ressources du territoire. Il s'agit dans ce cas-ci du bois, mais d'autres domaines pourraient voir se développer des projets similaires, pour certains sous forme de SCIC : les circuits courts et le maraîchage, la valorisation des déchets et la méthanisation, etc.

13. SEREI NO NENGONE

Porteur du projet : Jean Waikedre, ingénieur bio-chimiste et gérant de Serei No Nengone SARL

Date de début : 2009

Thématiques : extraction d'essences aromatiques

Localisation : Île Maré, Nouvelle-Calédonie



Portrait du territoire

Type de territoire	Rural isolé			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	Nc	Taille du marché (demande)	nc
	Recherche	Nc	Accès à un réseau de compétences et partenaires	nc
	Réseaux et communication	Nc	Accès au financement et au foncier à vocation économique	nc
Description du profil du territoire	L'Île de Maré est l'une des quatre îles de la province des Îles Loyauté, en Nouvelle-Calédonie. Archipel situé en Océanie, la Nouvelle-Calédonie est une collectivité <i>sui generis</i> française, qui rassemble un peu plus de 245 000 habitants. Maré rassemble quant à elle moins de 5 500 habitants (8,4 habitants / km ²), à 98% Kanaks. Comme les autres Îles Loyauté, Maré est pénalisée par les contraintes d'une « double insularité », et par la concentration des activités économiques près de Nouméa.			

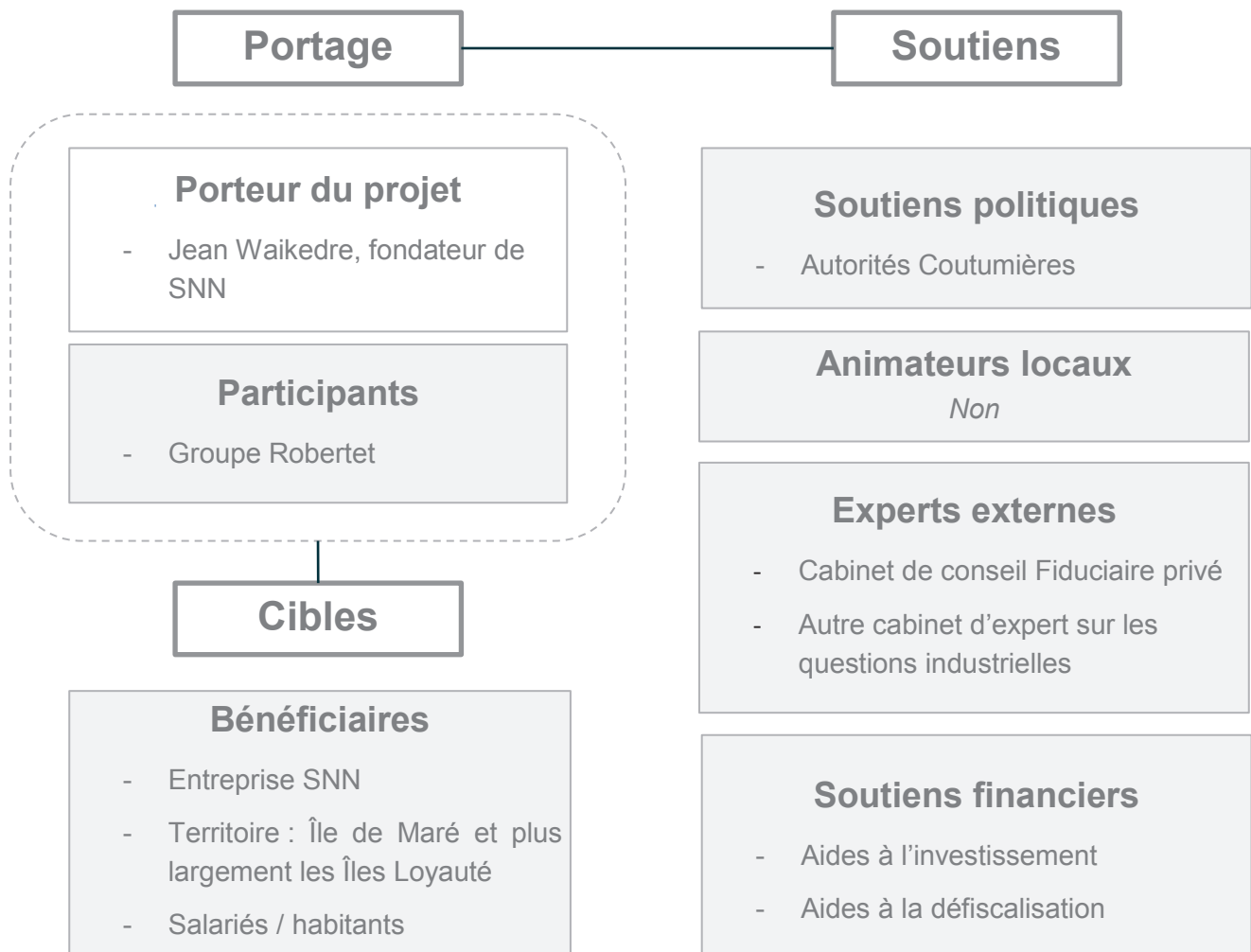
Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> Serei No Nengone (SNN) est une entreprise calédonienne innovante, spécialisée dans la production d'essences aromatiques (en commençant par le santal) pour l'exportation. L'entreprise a une unité d'extraction d'essence aromatique sur l'Île de Maré. SNN a de nombreux débouchés, notamment à Grasse (France) et approvisionne en essence de santal les plus grands industriels de la parfumerie et de la cosmétique (Chanel, Lush, Weleda ...). Elle travaille également sur le marché de l'aromatique alimentaire. Le projet est né de la rencontre entre : <ul style="list-style-type: none"> Un individu natif de l'Île de Maré, J. Waikedre, ingénieur biochimiste qui travaillait à l'IRD de Nouméa sur le santal et qui souhaitait développer un projet industriel d'extraction d'essences aromatiques sur l'Île de Maré en Nouvelle-Calédonie. L'ancien directeur de la recherche du groupe Robertet (numéro 1 mondial des produits naturels en parfumerie, basé à Grasse, France), qui recherchait pour la société Chanel une nouvelle source d'approvisionnement en santal. Bien que le projet concerne initialement la production d'essence aromatique de santal, de nouveaux produits ont été développés par SNN dont la production d'huile essentielle de santal ou la valorisation et la transformation des déchets du santal. L'exploitation d'une nouvelle ressource, le vétiver, a été engagée. SNN se développe également sur les autres Îles Loyauté où est achetée la ressource en
----------------------	--

	<p>bois, et surtout où sont installées des pépinières destinées à la réalisation d'importantes actions de reboisement en santal pour d'une part, en accroître la ressource et d'autre part, ne plus impacter à terme la ressource naturelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le projet est porté par 2 sociétés. La société SNN qui achète de la matière première prête à être utilisée pour ses activités d'extraction d'essence aromatique ou d'huile essentielle. 100% de ces productions est exportée La société Takone qui est une centrale d'achat de ladite matière première. Elle anime donc les filières et réalise une première transformation de la matière. Elle a également en charge les actions de sélection des bois sur pieds et les actions de reproduction et de reboisement. Ces activités sont confiées à la société Takone par la société SNN dans le cadre de convention signée entre ces 2 entités. Takone est la propriété des autorités du district de Guahma (île de Maré). Elle est un outil de développement économique, incubateur et porteur de nouvelles initiatives. 		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> Innovation technique : procédé d'extraction innovant. Innovation environnementale : <ul style="list-style-type: none"> Intégration d'objectifs environnementaux au projet : indépendance énergétique et en ressource en eau, procédé innovant peu consommateur d'eau et d'énergie, actions de reboisement significatives et uniques sur le territoire. Développement de modes de gestion de la filière bois innovant, notamment via des démarches de sélection quantitative et qualitative du bois sur pied. Innovation sociale et organisationnelle : <ul style="list-style-type: none"> Par l'intermédiaire de son associé, la société ROBERTET dont le siège est à Grasse, SNN approvisionne en essence de santal les plus grands industriels de la parfumerie et de la cosmétique (Chanel, Lush, Weleda ...). De ce fait, elle a aussi potentiellement accès au marché de l'aromatique alimentaire. Insertion des jeunes locaux. Implication des autorités coutumières et des habitants, notamment au travers des clans de gardiens de la terre, pour mettre en œuvre les nouveaux modes de gestion de la sélection de la ressource en bois. Cette implication des acteurs permet de professionnaliser la gestion de la filière bois. 		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire	X	

	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles : le santal, le vétiver. • Structures coutumières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forts enjeux environnementaux : pollution, faible renouvellement de la ressource bois. • Faible qualification de la main d'œuvre. • Structures coutumières. • Enclavement des îles : « double insularité » des Îles Loyauté : peu d'infrastructures de développement économique, de transport. • Faiblesse du marché intérieur. 	

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **L'écosystème territorial est au cœur du projet, qui s'est construit autour de la richesse naturelle présente en Nouvelle-Calédonie, le santal**, et qui s'appuie tant sur la main d'œuvre que sur les autorités locales pour fonctionner.
- **Le porteur de projet avait plusieurs objectifs**, en plus de la volonté de développer un projet industriel dans le domaine de l'extraction du santal :
 - Faire émerger une nouvelle filière sur le territoire.
 - Montrer qu'il est possible de faire du développement économique sur les Îles Loyauté (la plupart des projets échouent). Le porteur de projet a donc choisi d'installer son entreprise sur l'Île de Maré, dont il est originaire, malgré le fait que les contraintes liées à l'insularité soient plus fortes encore qu'à Nouméa (peu d'infrastructures économiques, de connexions, de main d'œuvre qualifiée, etc.).

⇒ **Le territoire joue un rôle essentiel dans le développement du projet : l'attachement à l'Île de Maré a conduit le porteur de projet à développer sur ce territoire un projet**

industriel et innovant.

- **La participation des autorités administratives, coutumières et des populations des îles est également au cœur du projet :**
 - Le projet repose sur le capital humain local, puisque le porteur de projet a souhaité recruter du personnel de l'Île de Maré.
 - Implication de la Province des Îles Loyauté puisque la gestion de la ressource naturelle est de compétences provinciale.
 - Implication depuis le début des autorités coutumières (réunions, échanges, etc.) afin qu'elles adhèrent et soutiennent le projet et qu'elles participent à la gestion de problématiques internes (management ...) et externes (environnemental ...).
- **Par ailleurs, le porteur de projet s'est appuyé sur l'expertise de cabinets de conseil implanté en Nouvelle-Calédonie, Audit Management Consulting, Cabinet d'Audit Fosset & Associés et Viso, qui ont accompagné le porteur de projet dans :**
 - **L'élaboration des dossiers de demande d'aides à l'investissement (défiscalisation).** A cette fin, le cabinet a travaillé sur la construction du modèle économique du projet et a été un intermédiaire avec le cabinet de défiscalisation local (I2F) entre les différents interlocuteurs (par exemple, les services fiscaux Français et Calédoniens). L'accompagnement du porteur de projet par des cabinets d'experts a contribué à sa montée en compétences, notamment en gestion financière.
 - **La mise en place de l'unité d'extraction.** A cette fin, le cabinet a permis de trouver les entreprises pouvant intervenir sur le site au vu des contraintes géographiques, de transport, et de temps (délais courts pour obtenir les avantages fiscaux) tout en recherchant à impliquer le tissu artisanal de l'île.
 - **La participation au développement de la stratégie industrielle et commerciale et au management.**
 - **La formation du personnel.** Les salariés recrutés (aujourd'hui plus de 30), originaires de l'Île de Maré et Lifou, étaient dans la grande majorité très peu qualifiés et souvent en situation d'échec scolaire, d'où un besoin de formation technique et administrative important.
 - **La démarche de certification internationale** (Forest Stewardship Council) engagée depuis 2 ans, afin de faire de l'entreprise et du territoire des référents en matière de développement durable. Il s'agit d'un label international complexe et contraignant créé au Sommet de Rio à l'initiative de Greenpeace et WWF ; c'est notamment le label le plus reconnu dans le domaine de la foresterie. Il n'existe pas de précédent dans le domaine des essences aromatiques.
- **Cependant, le nombre de partenaires du territoire reste limité :**
 - **Pas de structures porteuses / facilitatrices impliquées :** le porteur de projet n'a pas souhaité associer les Sociétés d'Economie Mixtes (SEM) locales.
 - **Pas d'acteurs académiques impliqués :** ni l'université de Nouméa, ni l'incubateur, ne sont partenaires du projet. Notamment, l'incubateur a sollicité le porteur de projet pour être impliqué dans le projet, mais le porteur de projet estime que les modalités de fonctionnement de ces structures sont un frein au développement d'un projet

d'entreprise. Par ailleurs, les objectifs de publication associés aux recherches d'une université ne sont pas compatibles avec les obligations de confidentialité nécessaires pour le porteur de projet en matière de R&D.

- **Néanmoins, de nouveaux travaux de recherche pourraient être menés avec l'IRD France, ou le CNRS, s'il n'y a pas de contraintes administratives trop importantes.**

Rôle des acteurs externes au territoire

- Le rôle d'acteurs externes a été déterminant dans l'initialisation du projet :
 - **Le rôle des réseaux dans le domaine du santal : le porteur de projet a pu se saisir de l'opportunité commerciale consistant en la recherche d'un nouveau fournisseur en essence de santal pour la SA Robertet, pour le compte de la société Chanel. Ceci grâce aux liens des réseaux scientifiques et de R&D dans le domaine du santal :** grâce aux programmes de R&D qu'il développait sur le santal au sein de l'IRD à Nouméa, J. Waikedre avait pu nouer des contacts avec certains acteurs Australiens du secteur. L'un d'eux a joué le rôle d'intermédiaire, en mettant en relation J. Waikedre et D. Joulain, ancien directeur de recherche de Robertet et en charge de cette recherche d'un nouveau fournisseur.
- ⇒ **Le groupe Robertet**, numéro 1 mondial des substances naturelles pour la parfumerie de luxe et l'aromatique alimentaire, a été l'élément déclencheur de l'amorçage du projet. Il est aujourd'hui le partenaire industriel privilégié de SNN : savoir-faire commerciaux et industriels pour le développement des nouveaux produits, premier partenaire pour les débouchés commerciaux et la R&D. **Les liens à des réseaux extérieurs ont été la clé du développement des projets (partenariat stratégique avec une entreprise de renommée internationale pour le développement industriel et l'accès aux marchés à l'échelle mondiale).**

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- L'implication et l'adhésion des autorités coutumières dès la phase de réflexion de mise en œuvre du projet est un des facteurs clé de réussite des projets. ⇒ **La prise en compte de cette dimension de l'environnement ilien a conduit l'entreprise SNN à développer une « stratégie coutumière »** comme l'on développe usuellement une stratégie commerciale, industrielle ou de gestion de la ressource humaine. Le respect des droits des peuples autochtones, le rythme des cérémoniels (mariage, arrivée des 1^{er} ignames ...), le lien à la terre (notion de foncier coutumier et de clan gardien de la terre) sont des éléments (liste non exhaustive) pris en compte pour le développement durable des projets.
- Cette implication demeure et les échanges avec les autorités coutumières sont très fréquents. Ils peuvent être planifiés (réunion annuelle des planteurs et des coupeurs par ile, assemblée générale de la Sarl Takone ...) ou s'organiser de façon pragmatique selon les circonstances (management interne de la ressource humaine, réflexion sur l'évolution de la réglementation provinciale, évolution de la politique de sélection des bois, coupes

illégales de bois)

- **Le développement d'éventuels nouveaux projets sur le territoire des Iles Loyauté s'organise selon la même méthode décrite ci-dessus.**

Acteurs manquants

Peu de structures locales sont associées. Le porteur de projet a identifié certaines structures qui pourraient être théoriquement associées au projet : par exemple, l'ERPA (établissement de régulation des prix agricoles, qui peut subventionner des produits à l'export) ou l'agence locale ADECAL en matière de prospection et de veille sur les marchés, dans l'objectif d'accroître les débouchés marchés.

Cependant la recherche de collecte de subvention à l'export ne lui semble pas être une démarche acceptable déontologiquement puisque il travaille sur des marchés existants et à forte valeur ajoutée. S'agissant de prospection et de veille sur les marchés, ces missions sont accompagnées par le groupe Robertet et les segments de marchés sur lesquels le porteur de projet travaille, sont très spécifiques et fermés. De plus, la confidentialité des marchés sur lesquels le porteur de projet travaille renforce encore les choix organisationnels énoncés précédemment.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none">• Formation « cadre avenir ».• Aides à l'investissement (dispositifs d'aide de l'Etat Français et de la Nouvelle-Calédonie). Le projet a bénéficié à ce titre d'un double avantage : à la fois d'avantages fiscaux accordés aux investisseurs métropolitains et d'avantages fiscaux accordés aux investisseurs Néo-Calédoniens. <p>SNN a reçu le soutien de la Présidence de la Province des Iles Loyauté et des Autorités Coutumières. Ces derniers ont notamment mis à disposition le foncier pour le développement du projet.</p>
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none">• Dispositif Cadre avenir : ce dispositif, très structurant pour la Nouvelle-Calédonie, permet à des jeunes Néocalédoniens (essentiellement Kanaks), disposant d'une expérience professionnelle de plusieurs années, d'aller se former en métropole, pour parvenir à un poste de cadre, en lien avec les axes clé de développement de la Nouvelle-Calédonie (ex. : secteur de la mine, de la métallurgie, tourisme, etc.) et en lien avec une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il s'agit d'un outil essentiel du renouvellement du capital social du territoire Néocalédonien, territoire insulaire qui, par définition, est relativement coupé de l'extérieur.

<p>Accès au dispositif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les financements mobilisés sont des dispositifs clairs, faciles d'accès et structurants (dossier de défiscalisation avec agrément nécessitant une instruction fiscale). Cependant, l'accompagnement par un cabinet de conseil s'est révélé clé pour la préparation des demandes de financement, le suivi des dossiers, les relations avec les services administratifs, la constitution de l'équipe projet ayant permis notamment la construction de l'unité industrielle sur l'île dans les temps et coûts impartis. Le cabinet a pris en charge ces travaux et le porteur de projet a souhaité ensuite se faire accompagner pour monter en compétences (en ingénierie financière, conduite de projet ...). • Les financements européens n'ont pas été mobilisés, car difficiles d'accès, selon les acteurs locaux : opacité des règles d'attribution et des co-financements des collectivités locales, manque de visibilité des acteurs de terrain, fléchage des fonds vers les actions d'éducation ou de développement des infrastructures. • L'accès aux financements des Investissements d'Avenir semble également compliqué, selon les acteurs locaux, du fait d'une opacité et d'un manque d'informations concernant le dispositif et de la barrière liée à la taille des projets éligibles aux financements.
<p>Outils manquants ou axes d'amélioration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs raisons expliquent la mobilisation par le porteur de projet d'un nombre restreint de dispositifs, et plus encore de dispositifs clairs : <ul style="list-style-type: none"> - Une première expérience dans le domaine initiée au début des années 2000, qui avait échoué. Elle avait impliqué d'autres partenaires, dont des SEM, dont la participation s'était révélée être facteur de complication du fait du caractère trop « politique » de ces structures. - L'absence de dispositifs de formation du personnel adaptés au contexte ilien. - La volonté de ne pas mobiliser des subventions publiques, outre des aides à l'investissement, afin de mettre en place un modèle économique viable, condition nécessaire pour vendre ses produits sur les marchés de la parfumerie de luxe. Il n'est également pas envisageable de mobiliser les populations des îles et leurs autorités coutumières sur des filières dont la viabilité économique est artificielle ou infondée, et donc fragile.

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées

Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Accès à des compétences en ingénierie	L'accès à des compétences locales en ingénierie (financière, gestion de projet, ingénierie et maintenance industrielles) et à une expertise externe (définition du modèle économique, etc.) s'est avéré important pour le développement du projet (accès aux financements, etc.).	Montée en compétence du porteur de projet grâce notamment au dispositif Cadre avenir. Recours à des cabinets de conseils, notamment deux cabinets qui ont été et qui sont toujours associés à de nombreuses actions de formation et d'accompagnement du projet.
Débouchés marchés	La problématique de l'accès à un marché disposant d'une taille critique suffisante est partagée par les territoires de faible densité situés dans des contextes insulaires, ce qui implique de nouer des partenariats stratégiques à l'extérieur du territoire .	Partenariats stratégiques avec deux des associés de SNN : l'entreprise Robertet et le cabinet SCBZ Conseil (M. Daniel Joulain) qui a permis notamment d'ouvrir un accès aux marchés.
Accès à une main d'œuvre qualifiée	L'accès à une main d'œuvre qualifiée était difficile, et davantage encore au vu de l'objectif du porteur de projet d'effectuer des recrutements locaux. Quote-part significative des formations dispensées non déductible du 0,7% en raison des dispositifs singuliers mais efficace mis en place par SNN.	Des actions de formation permettant de former les nouveaux salariés, mais qui sont coûteuses en temps pour l'entreprise.
Les freins liés au droit coutumier	Coexistence du droit commun et du droit coutumier. Dimension méconnue ou sous-estimée des investisseurs (locaux ou étrangers) qui représente souvent une barrière au développement.	Des relations étroites nouées dès l'initialisation du projet avec les autorités coutumières de la Province des Îles. Une implication des autorités coutumières aux problématiques du monde de l'entreprise et la mise en place progressive d'un modèle économique innovant basé sur la confiance et des actions concrètes localement.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire

- Maré et les 3 autres Îles Loyauté sont pénalisées par une « double insularité » et ne bénéficient pas de l'activité économique Calédonienne concentrée près de Nouméa. Les freins au développement des activités économiques sont nombreux, liés au transport (incluant les approvisionnements), aux réseaux, à la main d'œuvre. Ainsi, selon les acteurs, la quasi-totalité des projets développés sur l'Île de Maré avaient échoué notamment pour les freins énoncés au-dessus.

Impacts du projet sur le territoire

L'entreprise SNN a connu un fort développement et continue de monter en puissance :

- **Impacts économiques :**
 - CA (2013) : 2,15 M€, en hausse de 40% par rapport à 2012. CA entièrement réalisé à l'export.
 - A l'origine, l'ambition est de recruter 5 salariés. Aujourd'hui, une trentaine de salariés ont été embauchés, pour la grande majorité originaire de Maré. A un horizon de cinq ans, il est envisagé la création d'environ 50 emplois sur l'île via le développement de nouvelles filières ou et de nouveaux projets.
 - 30 emplois créés sont sur Maré et Lifou. Serei No Nengone a donc un impact indirectement par Takone sur Lifou pour ce qui concerne le reboisement et les achats de bois.
 - Développement d'un petit tissu artisanal autour du projet, notamment au travers de la création de structures locales concourant au développement du projet (à la maintenance industrielle du site, etc.). Ainsi, aujourd'hui, plus de 70% des interventions sont effectuées par des entreprises créées par l'impulsion de SNN ou que SNN a accompagné dans leur structuration.
 - Des indicateurs de suivi sont calculés : mesure des revenus directs et des revenus indirects pour le territoire issus des activités (démarche RSE).
- **Impacts environnementaux :**
 - Ambition d'être autosuffisant en eau et en électricité (par exemple grâce à des installations photovoltaïques, à la collecte des eaux de pluie pour les procédés industriels et les serres, etc.). L'autonomie énergétique avait été atteinte dès les premières années de développement du projet, mais ne l'est plus désormais. La montée en puissance du projet, et notamment un process industriel plus consommateur qui a été développé, a augmenté les besoins en énergie.
 - Mise en place d'actions significatives de reboisement et correspondant à 10 fois plus que le minimum légal défini par la réglementation provinciale. L'objectif est de ne plus impacter la ressource naturelle en santal sous un horizon de 10 à 15 ans.

Développement de nouveaux modes de gestion de la ressource en bois :

- **Démarche de reboisement particulièrement active** : la règle créée par SNN de replanter 3 arbres pour 1 arbre coupé est devenue une règle de la délibération

provinciale régissant l'organisation de la filière sur la Province des Loyauté. Aujourd'hui, SNN replante 30 arbres quand l'entreprise en coupe 1. Un renforcement de la réglementation en vigueur est aujourd'hui en cours.

- **Processus innovant de sélection pour la coupe du bois** : un arbre n'est coupé que s'il contient beaucoup de bois de cœur, contenant lui-même beaucoup d'essence aromatique et de qualité. La décision de couper un arbre dépendra donc de la connaissance de ces informations et aboutit à gérer les populations de santal comme un viticulteur du Bordelais gère sa vigne. L'industriel est ainsi responsable de sa décision et peut expliquer « pourquoi » il coupe l'arbre.
- **Démarche de certification internationale** engagée depuis deux ans, afin de **faire de l'entreprise et du territoire un référent en matière de réglementation environnementale, sociale et sociétale.**

Il s'agit d'un label international créé au Sommet de Rio à l'initiative de Greenpeace et du WWF ; ce label très contraignant est aussi le plus reconnu dans le domaine de la foresterie.

⇒ **SNN joue un rôle actif dans l'élaboration, en collaboration avec les autorités coutumières et la Province des Îles Loyauté, de la réglementation en matière de gestion de la ressource naturelle en santal. SNN souhaite faire des Îles Loyauté un territoire référent en la matière. Le développement de nouveaux projets (biomasse) pourrait renforcer l'exemplarité de l'île de Maré en matière de développement durable.**

• **Impacts sociétaux :**

- En plus de l'emploi local, les acteurs du projet prêtent une attention particulière à l'implication des peuples autochtones dans la gestion du projet et de l'explication de leurs impacts. Cela est conduit au travers de réunions qui invitent toutes les personnes impliquées dans le projet (p. ex : réunion annuelle des coupeurs et planteurs de santal, implication des clans gardien de la terre pour le projet biomasse, rencontre des autorités coutumières lors de coupes illégales ...).
- Une collaboration nouvelle et récente au développement de projets ou et de filières: permettant la pérennisation du projet, la professionnalisation de la filière et l'acceptabilité des réglementations nouvellement produites.
- Sentiment de fierté et d'appropriation du projet par les résidents des Îles Loyauté ainsi que les autorités coutumières-

Durabilité de l'innovation

L'innovation semble durable, dans la mesure où les perspectives de développement sont bonnes :

- Diversification sur de nouvelles ressources, dont notamment le vétiver, qui permettrait à SNN de se positionner avec un produit innovant, donc propice à atténuer la concurrence internationale traditionnelle de l'huile essentielle de vétiver (Madagascar, Haïti ...).
- Développement de nouveaux produits, toujours à partir du santal.
- Développement sur d'autres îles permettant d'ancrer le projet dans l'économie des

Îles

- Par ailleurs, SNN est devenu un acteur reconnu, non seulement en matière de développement économique, mais également en matière de protection de l'environnement. Ainsi, SNN essaye d'intégrer à ses stratégies de développement, des « stratégies claniques » permettant d'accompagner ces derniers dans le développement d'autres projets qui leurs sont personnels.

Périmètre d'impact et diffusion

- Le périmètre initial d'impact du projet était les Îles Loyauté. Cependant, les impacts s'étendent à un périmètre toujours plus large :
 - Développement et animation de la filière santal (sélection, coupe et achat de matières premières, reproduction et reboisement) qui a débuté avec les îles de Maré et Lifou et qui va prochainement s'étendre à l'île d'Ouvéa. La mise en place d'une filière est également intervenue sur Hienghène (Grande Terre – Province Nord) depuis le début de l'année 2014. Le développement se fait toujours en collaboration avec les autorités coutumières : identification des ressources sur les îles, etc.
- Projet de développement d'une nouvelle unité de transformation dans le sud de la Nouvelle-Calédonie, près de Nouméa, afin de développer d'une part, une nouvelle filière aromatique avec une essence forestière endémique à la Nouvelle-Calédonie, et d'autre part, d'accroître la valeur ajoutée créée sur le territoire de la NC des produits transformés à Maré avant leur exportation.
- Par ailleurs, SNN développe des projets impliquant d'autres secteurs de l'économie calédonienne : des produits commercialisés différemment afin de vendre des produits issus du santal aux touristes et développer ainsi un « tourisme dit aromatique ». Ce projet est porté par la société Takone.
- Concernant le transfert technologique : pour l'instant, les acteurs du projet ne souhaitent pas communiquer localement et en international sur SNN, pour ne pas attirer l'attention des curieux et de la concurrence. Ils participent donc à peu de réunions de transfert de savoir-faire techniques ou même sociétaux. Enfin, la mobilisation des ressources humaines en la matière est principalement affectée à des actions de terrain auprès de ses fournisseurs et des populations iliennes.

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Le dispositif Cadre avenir	Il s'agit d'un dispositif spécifique à la Nouvelle-Calédonie, et important pour le renouvellement du capital social du territoire néocalédonien, territoire insulaire qui, par définition, est relativement coupé de l'extérieur.

Soutien politique et implication des autorités coutumières	<p>Le soutien des autorités coutumières joue le rôle de caution morale et cela renforce l'acceptabilité du projet auprès des populations des îles.</p> <p>L'implication des autorités coutumières dans le développement du projet a également facilité sa mise en place.</p> <p>Enfin, le caractère vertueux de SNN par ses actions de formation et d'insertion des jeunes, par ses actions significatives de reboisement (concourant à travailler pour les générations futures), par ses actions soutenues permettant de faire évoluer la réglementation environnementale est aussi un important facteur clé de réussite pour faciliter la montée en compétences de son réseau de fournisseurs de matières premières et de ses salariés</p>
L'accompagnement de cabinets de conseil	<p>Les compétences apportées par les cabinets de conseil dans leurs missions d'accompagnement et de formation, ont été indispensables au développement du projet. C'est, en effet, l'une des explications de l'échec du premier projet développé par le porteur de projet, qui n'avait pas bénéficié du même apport d'expertise externe.</p>
Un partenariat stratégique à l'extérieur du territoire	<p>Le partenariat stratégique avec le groupe français Robertet a déterminé le développement industriel et commercial de SNN (programmes de recherche et R&D, savoir-faire industriels et commerciaux transférés) ainsi que l'accès aux marchés.</p>
La volonté d'être un acteur calédonien significatif et exemplaire en matière de développement durable	<p>Cette volonté s'exprime tout d'abord par la recherche de la création de nouvelles filières aromatiques et la recherche d'optimisation économique de la ressource mise à disposition (p. ex : huile essentielle de santal, essence de santal, drêche de santal, hydrolat de santal politique de sélection des bois).</p> <p>Elle se formalise ensuite par la recherche d'une reconnaissance internationale du travail réalisé par l'obtention d'un des rares labels reconnus internationalement en matière de développement durable en foresterie : la certification internationale Forest Stewardship Council.</p> <p>Ce label contribuera également à renforcer le positionnement de l'entreprise sur le marché de la parfumerie (image, marketing, nouveaux marchés).</p>

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- **L'implication des autorités coutumières** dès la genèse du projet a facilité sa mise en place, son développement (formation d'une main d'œuvre locale, déploiement de l'entreprise sur les îles voisines, développement d'un milieu artisanal autour du projet)

et le rôle croissant joué par SNN sur le territoire).

- **L'ambition sociale, sociétale et environnementale** du projet contribue au rôle structurant de SNN sur le territoire (insertion des jeunes, gestion de la ressource naturelle ...) C'est donc un levier de réussite pour le développement du projet : montée en compétences du réseau de fournisseurs de matières premières et des salariés, amélioration de l'image et du positionnement marketing de l'entreprise.
- **La coopération entre deux territoires complémentaires d'un point de vue fonctionnel** : le partenariat stratégique construit avec une entreprise en métropole est exemplaire et a été essentiel tant pour le développement industriel et commercial de SNN que dans l'accessibilité aux marchés.
- **La diffusion du projet aux territoires alentours, notamment les autres Îles Loyauté également marquées par la faiblesse de l'activité économique, et la diversification à d'autres secteurs d'activités (lien avec le tourisme et d'autres peuvent suivre).**

Les écueils à éviter

- S'il ne s'agit pas d'un écueil pour SNN, mais d'un choix conscient, la faible implication de partenaires académiques locaux (université de Nouméa, IRD) peut sembler surprenante.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

- **Le porteur de projet et les partenaires innovent malgré la faible densité.** Ce projet est en effet un cas d'innovation technique (procédés d'extraction) réalisé entre un territoire de faible densité et des partenaires externes (en premier lieu le groupe Robertet).
- **Les principaux enseignements pour développer une innovation industrielle de ce type sont :**
 - **Un partenariat industriel et commercial stratégique** important pour le développement du projet – sans doute essentiel pour le positionnement de territoires de faible densité dans l'innovation technique et dans la R&D. La dimension internationale du partenaire de SNN est d'autant plus importante qu'elle permet de lever un frein important à l'innovation des territoires insulaires (et plus largement de faible densité), à savoir la taille du marché intérieur de consommation.
 - **L'accès du porteur de projet à des expertises et compétences en ingénierie**, notamment financière, de conduite de projet, et également industrielles. Ces experts doivent surtout exercer leurs missions de façon efficiente en prenant en compte les spécificités locales des îles Loyauté (coutume, langue vernaculaire ...).
 - **L'importance pour le territoire de développer une coopération large avec l'entreprise**, qui permet de consolider des interrelations fructueuses entre une entreprise et son produit, et un territoire confronté à des enjeux de développement multiples. Ainsi, ces interrelations ont permis de renforcer le

projet lui-même (montée en compétences d'une main d'œuvre devenue qualifiée, candidature pour l'obtention d'un label qui renforce le positionnement et l'image de l'entreprise) et contribuent au développement territorial (insertion des jeunes, gestion de la ressource bois).

- **La stratégie de développement de l'innovation à l'œuvre dans ce projet a été la valorisation d'un atout comparatif du territoire. Il s'agit donc d'un projet qui peut être développé sur tout territoire ayant des ressources locales rares.** Il existe plusieurs facteurs facilitateurs pour le développement de ce type de projet : l'accès à des compétences en ingénierie, l'aptitude des partenaires à prendre en compte les spécificités locales, la coopération avec un partenaire stratégique, l'ouverture du territoire à une coopération plus large avec l'entreprise, par exemple sur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux du territoire.

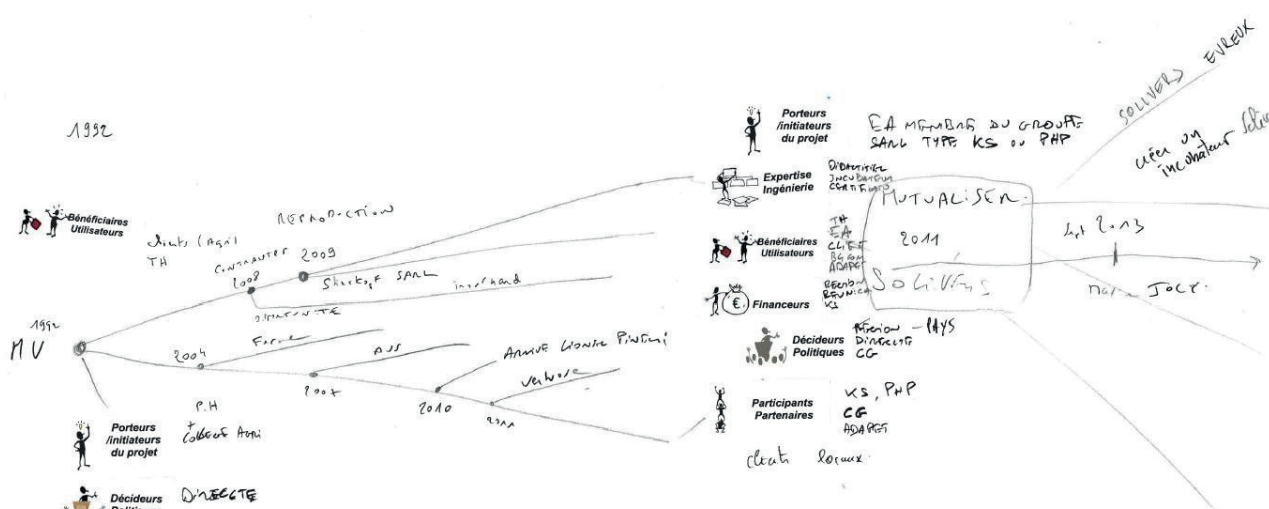
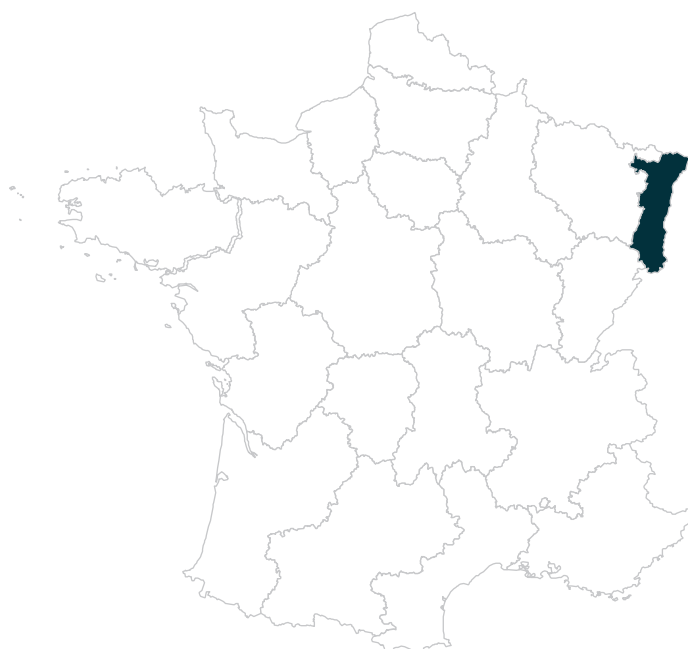
14. SOLI'VERS

Porteur du projet : SCIC Soli'vers

Date de début : 1992

Thématiques : Gestion des espaces verts, métiers de bouche, insertion des personnes handicapés

Localisation : Molsheim



Portrait du territoire

Type de territoire	Périurbain			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	298	Taille du marché (demande)	274
	Recherche	144	Accès à un réseau de compétences et partenaires	241
	Réseaux et communication	257	Accès au financement et au foncier à vocation économique	172
Description du profil du territoire	Territoire très industriel en périphérie de Strasbourg, caractérisé par le fait d'avoir été un territoire de plein emploi avec de forts besoins en main d'œuvre avant la crise économique. Molsheim est la deuxième gare du département et très accessible par les différents moyens de transport.			

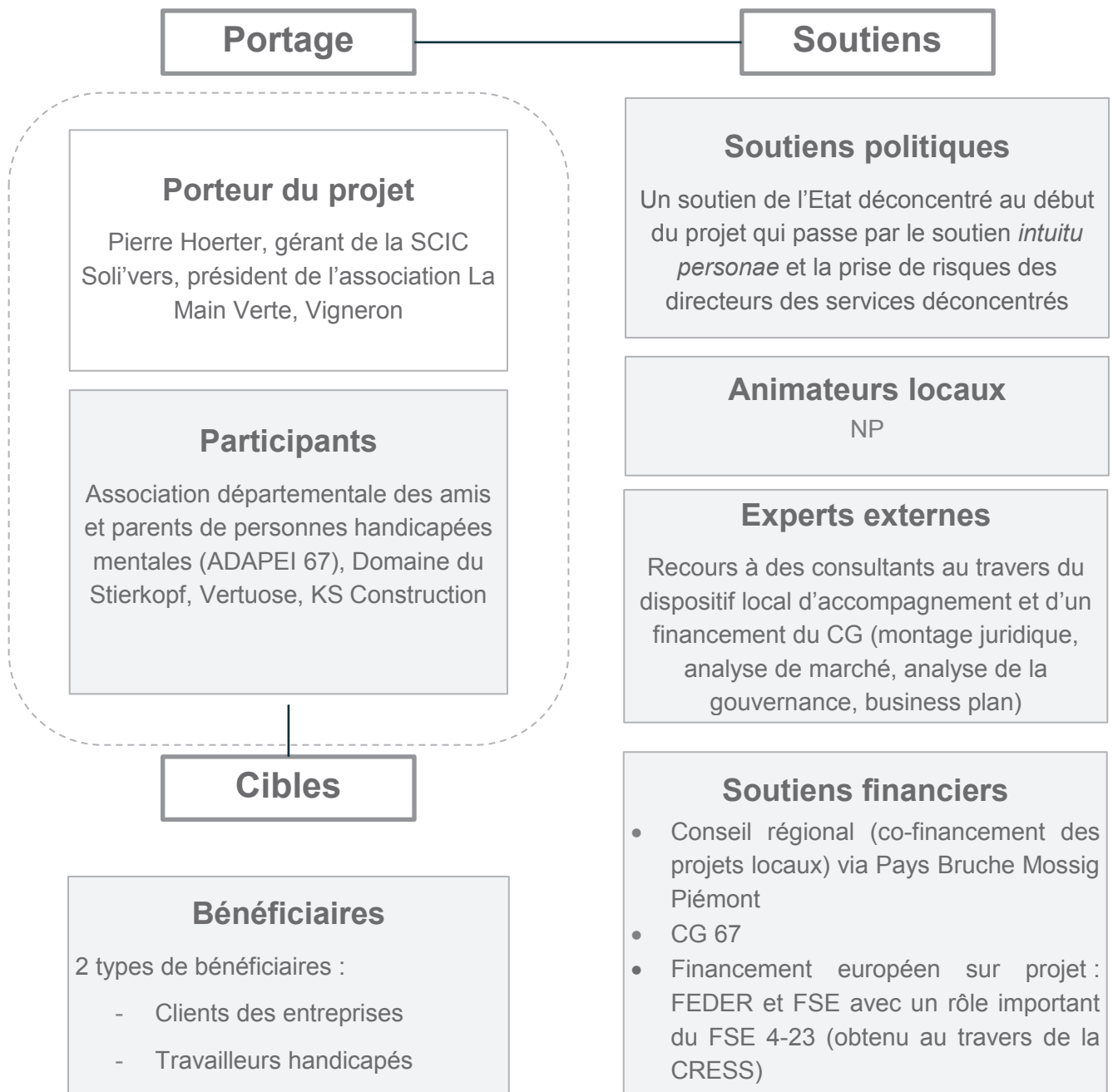
Caractérisation du projet innovant

Descriptif du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Soli'vers est une société coopérative d'intérêt collectif qui sert de lieu de mutualisation, d'incubateur et de direction du développement à plusieurs structures qui font travailler des personnes en situation de handicap. Elle est gérée par Pierre Hoerter, vigneron, restaurateur et ancien éducateur spécialisé, en partenariat avec l'Association Départementale des Amis et Parents de Personnes Handicapées Mentales (ADAPEI 67), VertuOse, le domaine du Stierkopf et KS Construction.. • Les motivations initiales du projet étaient d'amener des personnes en situation de handicap à travailler dans un milieu le plus proche possible du milieu ordinaire. L'idée était d'intégrer plus fortement les personnes en situation de handicap mental dans la société, plutôt que de les garder dans l'isolement relatif des établissements et service d'aide par le travail (ESAT). Cette intégration a des bénéfices sur le bien-être et l'évolution des personnes en situation de handicap. • Pour cela, il a fallu identifier des besoins économiques avérés et solvables et développer le concept « d'entreprise apprenante » pour adapter les métiers et les entreprises à des personnes en situation de handicap ayant des besoins spécifiques. La main verte est créée en 1992 pour des métiers d'entretien des espaces verts et des vignes. Puis, au fil du
----------------------	--

	<p>développement du projet, le porteur de projets crée plusieurs nouvelles structures sur le concept d'entreprise apprenante (un traiteur, un vignoble, une entreprise de services à domicile, une entreprise de snacking). Ces structures ont été créées soit parce qu'un nouveau besoin de marché a été identifié, soit parce que des contraintes réglementaires sont apparues (ex : impossible d'avoir dans une même structure juridique une entreprise d'insertion et une entreprise adaptée)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2011, la SCIC Soli'vers est créée pour rassembler toutes ces structures (La Main Verte, INOV'HAND, Domaine du Stierkopf et Stierkopf Environnement, VERTUOSE, Relais A Votre SERVICE, L'équipe « Espace Vert » de l'ADAPEI 67). La SCIC : <ul style="list-style-type: none"> - porte le projet immobilier qui consiste à rassembler toutes ces entreprises sous le même toit, - mutualise des coûts (fonctions supports) et des méthodes pédagogiques pour former des personnes en situation de handicap - permet l'investissement financier (levée de fonds) et humain (3 cadres) pour le développement des structures actionnaires ou la création de nouvelles structures. - assure une communication coordonnée des différentes structures créées par la coopération entre le porteur de projet et l'ADAPEI 67 • L'enjeu actuel est de réussir cette mutualisation et ce changement d'échelle, d'améliorer la communication et de structurer et stabiliser l'activité de Soli'vers pour favoriser l'inclusion en rassemblant tous les acteurs du territoire. 		
Caractère innovant du projet	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Innovation sociale et pédagogique</u> : Répondre au besoin sociétal d'insérer par le travail des personnes en situation de handicap en leur rendant accessible de nouveaux métiers les plus proches possible du milieu ordinaire grâce à de l'innovation pédagogique. En effet, faire un recueil de compétences pour les personnes en situation de handicap mental constitue une innovation, car usuellement ce recueil n'est réalisé que pour des personnes valides. Il en va de même pour les formations adaptées à chaque type de handicap et décomposant l'ensemble des gestes nécessaires. • <u>Innovation organisationnelle</u> : La création d'une SCIC pour permettre de regrouper les forces et de mutualiser des moyens entre plusieurs entreprises ou associations de l'ESS est un outil intéressant et novateur qui pourrait aider les acteurs de l'ESS à se développer pour atteindre une certaine taille critique. 		
Typologie		Innovation à impact	Innovation à impact

d'innovation		économique direct	économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire pour le développement du projet innovant	Atouts	Faiblesses	
	<ul style="list-style-type: none"> • Territoire bien relié aux transports en commun • Territoire qui était au début du projet en situation de plein emploi avec des forts besoins en main d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Un certain conservatisme du territoire par rapport aux innovations développées (travail des personnes en situation de handicap) 	

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- **Un « mariage entre le monde agricole et le monde du handicap » au niveau local au travers d'un individu pionnier** (Pierre Hoerter, à l'époque salarié de La Main Verte) **qui a permis l'amorçage du projet**
 - Une collaboration entre ces deux mondes qui se concrétise par la création en 1992 de la main verte, dans laquelle travaille le porteur de projet, Pierre Hoerter. Les agriculteurs avaient des besoins en main d'œuvre et l'ADAPEI souhaitait placer les personnes en situation de handicap dans des entreprises ordinaires. **L'identification précise et anticipée au niveau local de ces besoins en main d'œuvre et des compétences associées par le porteur de projet a permis de former les travailleurs handicapés.** La main verte a salarié à temps plein les travailleurs handicapés pour faire de la prestation de service pour les agriculteurs.
- **Un réseau local d'entrepreneurs mobilisé au cours du développement du projet qui a permis sa montée en puissance**
 - D'autres acteurs locaux, convaincus par la réussite de la Main Verte, vont s'engager à former et à engager des travailleurs handicapés. C'est le cas notamment pour un vigneron (Domaine du Stierkopf) et d'un traiteur-restaurant (Relais du Champ à l'Assiette) et d'une société d'aide à domicile (Inov'Hand). **L'association de nouvelles structures à la démarche s'est faite grâce aux réseaux d'interconnaissance locaux qu'ils soient agricole ou du secteur du handicap.**
- **Un soutien méthodologique et financier du Conseil Régional et du Pays Mossig Piémont pour constituer la SCIC et la doter de locaux immobiliers**
 - La création de la SCIC a nécessité des compétences supplémentaires d'analyse de marché, de conception de gouvernance et de stratégie d'entreprise pour garantir une pérennité et une stabilité au projet. Par ailleurs, un financement pour la construction des locaux de la société par le Conseil Régional s'est avéré nécessaire. **Pour ces deux aspects, le directeur du Pays, comme interlocuteur de proximité ayant une bonne connaissance du projet et des acteurs, a apporté des compétences clés (analyse de marché et stratégie d'entreprises notamment) pour le projet.**

Rôle des acteurs externes au territoire

- **Une capacité à s'associer à des partenaires hors du territoire pour fournir une gamme de service complète**
 - Le projet a su mobiliser des acteurs sur un territoire plus large en construisant des partenariats avec d'autres entreprises sur des produits (pâtissier à Strasbourg) ou compétences manquantes (ingénierie de formation pour les sourds)
- **L'atout de la proximité avec la métropole strasbourgeoise qui fait office de marché de consommation complémentaire pour le développement des activités de vente au consommateur final** (traiteur, snacking)
 - La société VertuOse (filiale snacking de Soli'vers) a créé un lieu de vente à Strasbourg où la zone de chalandise est plus importante.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- **Une SCIC qui stabilise la gouvernance au travers de ses statuts et permet une collaboration entre les entreprises, les acteurs publics et les bénéficiaires, autour de valeurs et d'un projet de développement partagé.**
 - La SCIC associe statutairement l'ensemble des parties prenantes du projet dans sa gouvernance (La Main Verte, INOV'HAND, Domaine du Stierkopf et Stierkopf Environnement, VERTUOSE, Relais A Votre SERVICE, L'équipe « Espace Vert » de l'ADAPEI 67).. Les parties prenantes sont représentées dans différents collèges et la répartition de droit de vote ne se limite pas à l'apport en capital, ce qui permet de donner un poids important aux porteurs de projets, même si la puissance publique a fortement investi dans la structure.
- **Une démarche active de désamorçage des éventuels conflits menée par les porteurs de projet**
 - Pour chaque nouvelle entreprise créée, les porteurs de projets ont identifié les concurrents éventuels ou les acteurs avec lesquels des zones de frottement pourraient exister. Ces acteurs ont ensuite été rencontrés individuellement pour expliquer le projet, l'intérêt du projet et éviter les blocages éventuels en amont.

Acteurs manquants

- L'équipe de direction de Soli'vers est sollicitée par un grand nombre de porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire qui souhaitent disposer d'un accompagnement pour le montage de leur projet. Aujourd'hui, elle n'est plus en mesure de dégager le temps nécessaire pour assurer cet accompagnement, mais souhaite pouvoir s'adosser sur une structure d'incubation pour y rediriger les porteurs de projet.

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • FSE (4-23) « Initiatives locales : renforcer l'accès aux financements européens des petits porteurs de projets associatifs ». Ce dispositif vise spécifiquement à soutenir l'émergence d'une nouvelle activité. Ainsi, le micro-projet ne peut pas être la simple pérennisation d'un projet déjà existant, ni une partie d'un projet plus important se déroulant en parallèle sauf exception. • FEDER pour le développement de programmes pédagogiques franco-allemands favorisant l'inclusion • La Convention Intégrée de Développement Durable (CIDD) du conseil régional est un dispositif à deux volets. <ul style="list-style-type: none"> ○ Son volet « Animation du territoire » s'échelonne sur une durée de 5 ans (2011-2015) et repose sur un socle de priorités partagées de développement durable en lien avec les compétences régionales. Le CIDD a pour objectif de financer des démarches de territoire avec un montant maximal de 100k€/an par Pays.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Son volet « Projets structurants » finance les projets proposées par les Pays sur 10% à 20% de l'assiette éligible (suivant le potentiel fiscal du Pays) avec un montant maximum de 500K€. Il a ainsi financé les locaux de la SCIC à hauteur de 275K€.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Un rôle très intéressant du FSE 4-23 qui assure un droit à l'erreur au travers du financement d'expérimentations (les « micro-projets »). • Le CIDD est très adapté à ce projet, parce que très souple avec un cahier des charges minimal qui permet de financer des projets qui sortent du cadre.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Un accès facilité aux dispositifs existants, notamment grâce à l'accompagnement des services de l'Etat déconcentré et du Pays Bruche Mossig Piémont
Outils manquants ou axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • De manière générale, un enjeu pour financer des projets de taille moyenne (problématique de la « vallée de la mort »). Ainsi, pour certains projets (de production agricole notamment) qui nécessitent de forts investissements, l'équipe de Soli'vers ne trouve pas de financements adaptés. Les fonds sont soit trop important (200K à 500k€) ou trop modestes (prêt d'honneur). • L'enjeu de développer plus fortement les financements peu fléchés (peu de critères, attribution par une commission d'élus) qui permettent de soutenir des projets innovants qui sortent hors du cadre des autres financements.

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Freins juridiques	Le secteur de l'insertion et du handicap étant très réglementé, les évolutions réglementaires affectant l'activité sont nombreuses.	Flexibilité : Chaque difficulté a été prise comme une opportunité à innover pour créer une nouvelle structure ou une nouvelle activité. Pour exemple, la direction du travail a estimé qu'il n'était pas possible d'avoir activité d'insertion en dehors d'une entreprise adaptée, ce qui a mené les porteurs de projet à créer l'entreprise

		adaptée du domaine viticole du Stierkopf.
Crainte des parents / peur du changement	Au début de ce projet, les parents avaient peur de voir leurs enfants sortir du milieu protégé avec un emploi garanti pour aller dans des structures plus proche du milieu ordinaire.	Droit à l'erreur : Chaque travailleur handicapé a eu un droit à l'erreur, c'est-à-dire que si l'expérience ne fonctionnait pas, il avait le droit de retourner dans la structure initiale.
Management de la qualité	Un enjeu sur la qualité du service qui a fait perdre des contrats à certaines structures de Soli'vers (dont notamment le traiteur).	Recrutement : Soli'vers a recruté deux cadres qui soutiennent les entreprises dans leurs démarches qualité et leurs processus.
Focalisation stratégique	La SCIC s'éparpille dans ses différents projets et risque de ne pas pouvoir tout faire en même temps.	Recrutement temporaire : Soli'vers recrute des personnes de manière temporaire pour mener à bien les projets, mais ils n'ont pas la masse critique pour recruter ces personnes en CDI.
Communication	La création de différentes structures a rendu la communication commune compliquée.	Communication unifiée au travers de la SCIC Soli'vers et recrutement d'un cadre chargé de coordonner la communication.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure du territoire
<ul style="list-style-type: none"> • Un territoire de plein emploi avec des difficultés de recrutement sur certains secteurs (travail agricole). • Des travailleurs handicapés qui étaient dans des structures renfermées sur elle-même et fonctionnant avec davantage de subventions.
Impacts du projet sur le territoire
<ul style="list-style-type: none"> • 70 personnes employées dont 55 travailleurs handicapés, 3M€ de CA de l'ensemble des structures membres de la SCIC Soli'vers
Durabilité de l'innovation

- **Le projet existe depuis maintenant 22 ans et a continuellement cherché des innovations** pour atteindre l'objectif d'insérer le maximum de travailleurs handicapés dans le milieu le plus proche du milieu ordinaire.
- **Une certaine fragilité par rapport au rôle très important joué par le porteur de projet et son éventuel passage de relais**, inhérente aux projets dans lesquels la personnalité du porteur est un facteur clé de réussite.
- **Des limites auxquelles sont confrontées l'ensemble des structures d'économie sociale et solidaire avec de fortes valeurs** (ex : enjeu de la rémunération qui va devoir devenir comparables à des entreprises ordinaires de même taille) qui peut mettre en péril la durabilité et la montée en puissance de l'innovation.

Périmètre d'impact et diffusion

- Un périmètre d'impact allant de Strasbourg à Barr avec des variations suivant le type d'activités.
- Le projet a des impacts hors territoire :
 - Les nouveaux programmes pédagogiques du ministère de l'Agriculture sont inspirés des programmes de Soli'vers.
 - Diffusion de La Main Verte dans d'autres régions au travers de la formalisation d'une méthodologie et de la création du réseau le « parcours vert », qui reprennent le fonctionnement de la Main Verte (formation théorique, formation pratique, application sur chantier réel, évaluation des acquis)
- Le porteur de projet souhaite diffuser sa solution innovante hors territoire, mais il lui faut pour cela identifier des porteurs de projets et créer un incubateur à Molsheim.

Les leviers le plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Droit à l'erreur	<p>Le frein initial au développement du projet était qu'il faisait sortir les travailleurs handicapés d'une structure protégée pour les rapprocher du milieu ordinaire. Ils passaient ainsi d'un statut protégé et rassurant à un statut plus précaire.</p> <p>Pour permettre ce développement, il a fallu garantir un droit à l'erreur et assurer à tous les travailleurs handicapés la possibilité de retourner dans la structure protégée. Un accord a donc été trouvé avec les structures en question, convaincus par la pertinence de la démarche de rapprochement du milieu ordinaire, pour permettre cette expérimentation.</p>

Bénéficiaire (prise en compte des compétences du travailleur handicapé)	L'innovation pédagogique consiste à faire un bilan de compétences du travailleur handicapé pour ensuite lui proposer une formation et un métier adapté. Tout est conçu à partir des compétences du bénéficiaire final – le travailleur handicapé inséré dans une entreprise la plus proche possible du milieu ordinaire.
Niche de marché	Le développement de chaque structure aujourd'hui associé à la SCIC Soli'vers a été, à chaque fois, précédé d'une étude de marché. Ainsi, les fondamentaux économiques sont respectés et des niches de marché porteuses identifiées pour assurer la pérennité de la structure d'ESS en dehors des subventions publiques.
Individus clés	Un rôle clé joué par le porteur de projet avec une personnalité d'entrepreneur et l'implication du président de l'ADEPEI dans la démarche. Le recrutement de cadres pour structurer les nouvelles activités et la SCIC Soli'vers devra permettre de passer un cap dans son développement.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- Une mise en œuvre effective et réussie du concept d'entreprise apprenante.
- Une recherche permanente de consensus avec tous les acteurs locaux dans l'innovation mise en œuvre (insertion des TH).
- Une entreprise d'ESS qui a su trouver des business modèles crédibles.

Les écueils à éviter

- Une absence de politique de communication coordonnée qui mène à une faible visibilité du projet au niveau local
 - La SCIC Soli'vers ne dispose pas de site internet et ne communique, pour l'instant, que peu sur son activité et celle de ses actionnaires. La connaissance locale du projet se limite en grande partie aux acteurs publics, ceux du handicap et de l'agriculture-restauration, alors qu'il y aurait un intérêt fort pour les porteurs de projets à se faire connaître des consommateurs locaux en mesure de soutenir le projet par leur comportement d'achat.
- Un manque de focalisation stratégique du projet qui lui fait porter des risques d'éparpillement.
 - Le relatif grand nombre de structures créés et les partenariats montés avec d'autres entreprises ont permis le développement du projet. Toutefois, il y a aujourd'hui un enjeu à structurer les processus de production et de gestion d'entreprises pour lesquels les cadres doivent pouvoir dégager un temps nécessaire, et donc un nécessité de limiter le nombre de projets menés de front.
- Une prise de risque très importante au début du projet, alors que les financements

n'étaient pas réunis.

- Avec le recul, les acteurs estiment que la Main Verte notamment était sous-capitalisée à ses débuts par rapport au nombre de salariés embauchés en CDI. Les porteurs de projets ont pris des risques financiers, qu'ils ne seraient – pour certains – pas prêts à reprendre aujourd'hui et qui auraient pu, le cas échéant, mener à l'abandon du projet.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1/ Une innovation qui s'appuie sur les atouts de la faible densité : interconnaissance des acteurs locaux, même issus de secteurs différents, présence d'activités économiques avec des besoins de main d'œuvre faiblement qualifié (agriculture).

2/ Les 4 enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- **Les valeurs de l'ESS comme un facilitateur d'alliances locales et moteur de l'innovation**
 - Le projet et l'ensemble des parties prenantes s'appuient sur des valeurs fortes d'intégration sociale et professionnelle des travailleurs handicapés. **Ces valeurs permettent de rallier un grand nombre d'acteurs dans la démarche et de s'assurer du soutien d'acteurs qui auraient pu voir dans les sociétés de Soli'vers des concurrents** (qu'il s'agisse de structures associatives du monde du handicap ou d'entreprises traditionnelles)
 - Par ailleurs, cet enjeu sociétal bien identifié (intégrer un maximum de personnes handicapées dans un milieu professionnel traditionnel) a joué un rôle de moteur d'innovation, qui a amené les structures membres de la SCIC à développer de nouvelles offres et attaquer de nouveaux marchés.
 - **La SCIC, une structure qui permet de stabiliser la coalition d'acteurs et d'industrialiser l'innovation sociale**
 - L'ensemble des parties prenantes - entreprises, associations et acteurs publics – ont pu s'associer au sein d'une structure unique pour mutualiser certaines fonctions et dégager des marges de manœuvre (notamment du temps de cadres) pour développer de nouveaux projets.
 - La nouvelle structure a également permis de créer des processus et méthodologies communs et d'industrialiser autant la production de biens et de services, que la formation des travailleurs handicapés.
 - **Un soutien public qui passe autant par les dispositifs que par l'engagement et l'agilité des personnes en charge**
 - Les structures de la SCIC Soli'vers ont bénéficié de financements publics, qui ont permis l'expérimentation (FSE 4-23) et le financement de projets hors cadre (CIDD).
 - Pour autant, au-delà des seuls dispositifs, **l'engagement personnel des fonctionnaires au sein des structures publiques joue un rôle clé** pour soutenir les projets en émergence et identifier les opportunités de financements éventuels. **Cet engagement personnel prend appui sur les fortes valeurs portées par le projet Soli'vers.**
 - **Un rôle de l'action publique pour démultiplier les initiatives individuelles des porteurs de projets**
-

-
- L'action publique a un rôle à jouer pour donner plus d'ampleur au projet. Ainsi, l'accompagnement méthodologie et financier de la collectivité a été déterminant pour créer la SCIC Soli'vers et la doter de locaux immobiliers.
 - Par ailleurs, le rôle d'incubateur de projets joué de manière informelle par les porteurs de projets doit être accompagné et réalisé en grande partie par la puissance publique pour permettre à des projets similaire d'émerger dans de bonnes conditions.

3/ Les territoires concernés par ce type d'innovation sont les territoires qui veulent faire de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale l'un des volets importants de leur projet de territoire.

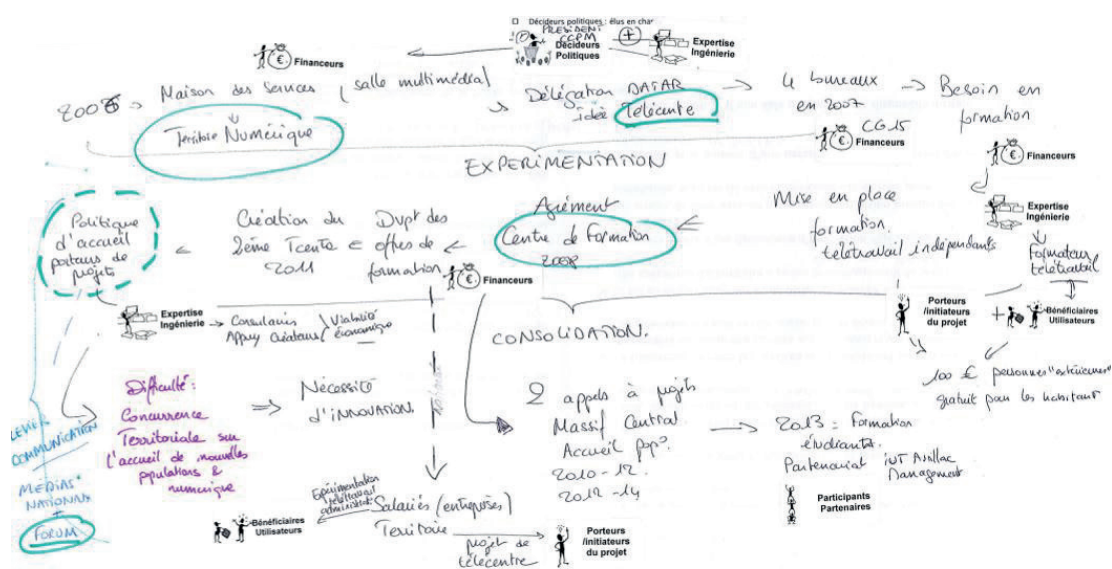
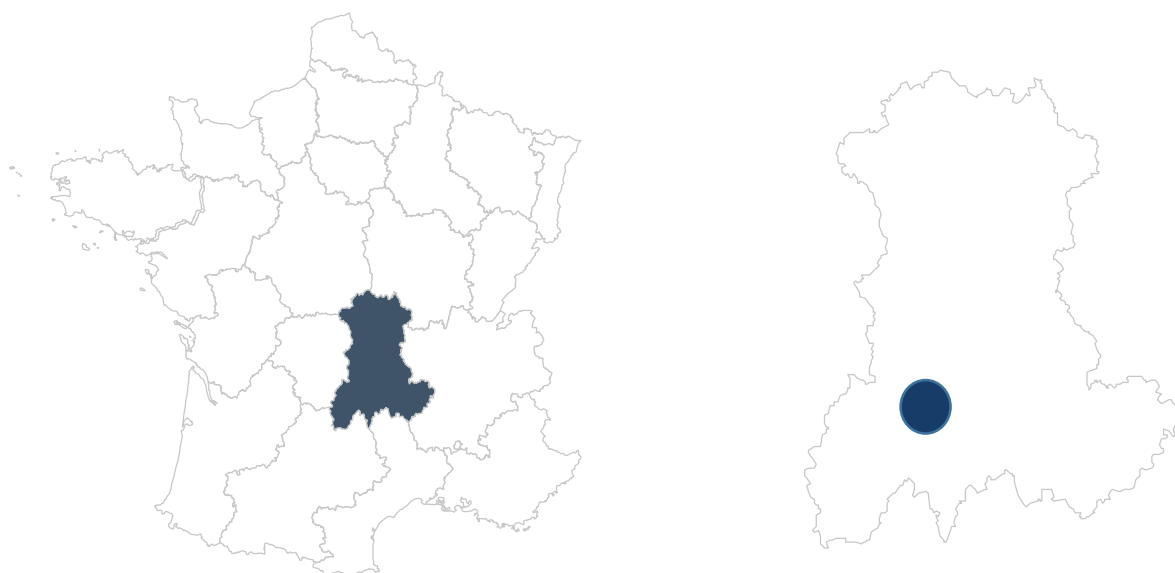
15. TELECENTRE DU PAYS DE MURAT

Porteur du projet : Com. de Communes du Pays de Murat

Date de début : 2006

Thématiques : Centre de télétravail

Localisation : Murat (Cantal)



Portrait du territoire

Type de territoire	Rural isolé			
Rang par indicateur de la capacité « théorique » à innover	Classe créative / concentration de talents	1638	Taille du marché (demande)	1715
	Recherche	764	Accès à un réseau de compétences et partenaires	1300
	Réseaux et communication	271	Accès au financement et au foncier à vocation économique	1174
Description du profil du territoire	<p>La communauté de communes du Pays de Murat (5530 hab.) est située au pied des contreforts orientaux des monts du Cantal. Elle est traversée par la RN 122, principal axe routier entre l'autoroute A75 et l'agglomération d'Aurillac. La ville de Murat, où est localisé le Télécenre, est desservie par le chemin de fer. L'agriculture prend la part de 5% des activités économiques du territoire intercommunal, contre 34,2% des activités du tertiaire, renforçant l'intérêt du télétravail. La forte présence des espaces agricoles et naturels renforce l'image d'un territoire dédié au tourisme de pleine nature et l'attractivité de nouvelles populations voulant « se mettre au vert ».</p>			

Caractérisation du projet innovant

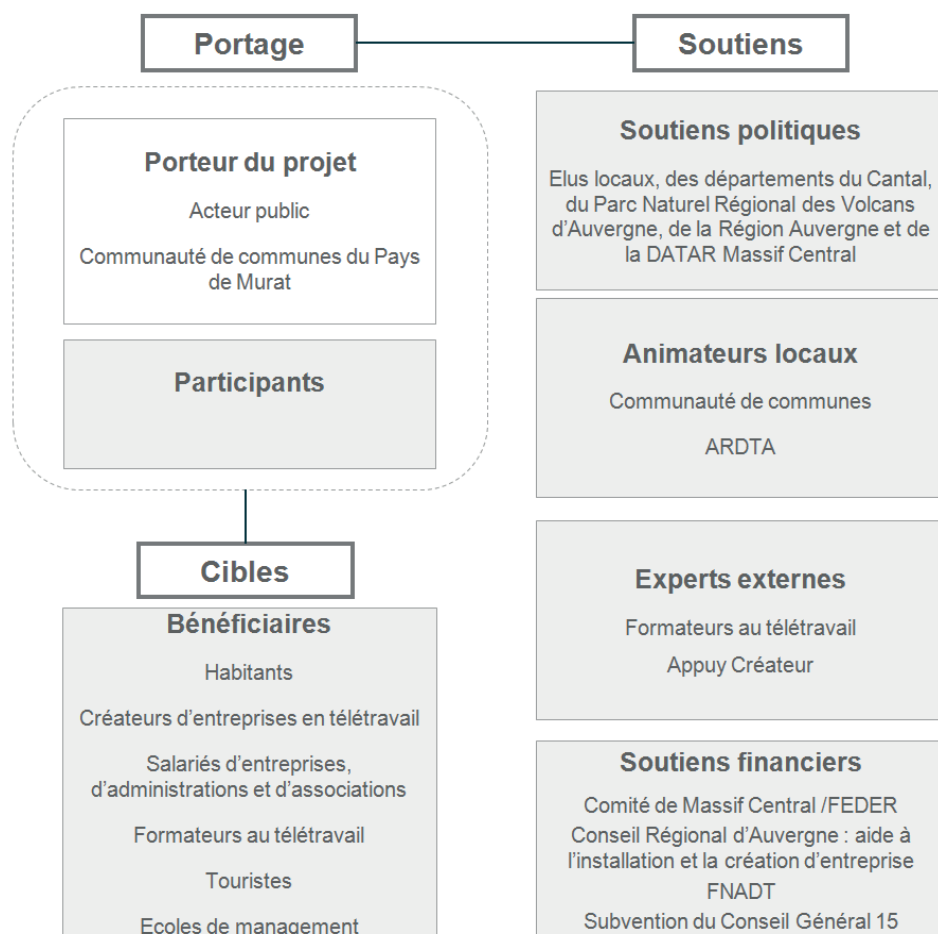
- Descriptif du projet	<p>Le Centre a pour mission le développement du télétravail en vue du maintien ou de l'accueil d'actifs sur le territoire. Cela se traduit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par l'accueil de net-entrepreneurs et/ou de porteurs de projets potentiels, depuis la mise à disposition de bureaux individuels, d'espaces de coworking, jusqu'à la location à très bas coût d'un logement ; - par une offre diversifiée de formations au télétravail télécenre aussi bien pour des porteurs de projets que pour des salariés ; - par une mise à disposition d'une Maison des services publics (CAF, emplois,...), une pépinière d'entreprises, un espace public numérique. - Ce projet est porté par la Communauté de Communes du Pays de Murat, avec un très fort engagement de son président depuis la création en 2006. <p>Historique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2006-2007 : phase expérimentale la Maison des services a été créée afin que les habitants puissent bénéficier de nouveaux services publics (dont certains avaient disparu sur le territoire). Avec dès le début une volonté de l'équiper en outils numériques (points visioconférence). Emergence de l'idée de télécenre et
------------------------	---

	<p>de territoire numérique. Par la notion de territoire numérique, les collectivités territoriales souhaitent développer des outils du numérique (site web, réseaux haut débit, services mobiles, plate-forme numérique de travail, technologies de l'information et de la communication pour l'éducation, etc.), dans le but de développer leur territoire, améliorer ou développer de nouveaux services publics ou améliorer le rapport de la collectivité aux citoyens (administration électronique). Le télécentre est un instrument employé ici pour désigner une des politiques du Pays de Murat de développement économique et de stratégie d'accueil de nouvelles populations. C'est sur ce dernier point que la DIACT et le Conseil Régional d'Auvergne ont accepté de financer et renforcer l'idée du télétravail.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2008-2011 : phase de consolidation du projet par la mise en place de formations au télétravail à destination des salariés et des indépendants avec l'obtention d'un agrément à la formation - Création d'un forum national du télétravail et renforcement des outils de communication aux niveaux départemental et national. - 2011-2013 : phase de développement - agrandissement de la structure, appui de la Région pour utiliser le télétravail comme appui à la politique d'accueil de nouveaux habitants et de porteurs de projets. Développement de formations aux salariés d'entreprises en plus des indépendants. - A partir de 2014 : réalisation d'une étude d'impact économique du télécentre et de la politique de développement du télétravail. - A partir de 2015 : grâce à une dynamique amorcée et une expérience réussie dans le domaine du télétravail, le territoire décide aujourd'hui de développer des formations dans les écoles de management (IUT d'Aurillac), mais aussi développer le télétravail pour les personnes autistes. D'autres projets liés au numérique sont également en cours d'étude : télé médecine, création d'un fablab, accueil de stratups, etc.
<p>Caractère innovant du projet (<u>ordre d'importance cité par les acteurs</u>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Etre reconnu comme un territoire numérique</u> : permettre aux travailleurs indépendants, habitants du territoire l'utilisation du télécentre dans le but de développer ce territoire (développement économique, développement social et culturel, accès aux services publics), d'améliorer ou de développer de nouveaux services (en matière de santé, de formation, d'emploi par la création d'entreprises ou l'accueil de salariés, de tourisme,...) ou d'améliorer le rapport de la collectivité aux citoyens (administration électronique). 2. <u>Le télécentre a été le premier en France en milieu rural isolé et financé</u> par le commissariat de Massif (DATAR Massif Central).

	<p>3. Le seul en France à avoir <u>l'agrément pour la formation</u> aux méthodes au télétravail, aussi bien pour des indépendants, des salariés d'entreprises du territoire élargi (4 à ce jour sur le Cantal), que pour des étudiants en management, ou pour des agents de développement qui souhaitent développer le télétravail sur d'autres territoires.</p> <p>4. <u>Adosser le télétravail aux politiques régionales et nationales d'accueil de nouvelles populations en milieu rural</u>. Jusqu'en 2011, Murat était pionnier dans cette démarche ; aujourd'hui, de plus en plus de territoires ruraux se développent dans ce sens, créant ainsi de la concurrence et réduisant le caractère innovant.</p> <p>5. <u>La création d'un Forum national du télétravail</u> pour renforcer les réseaux d'acteurs locaux, les entreprises et les territoires. Les seuls en France à adopter cette modalité de forum.</p> <p>6. Ce projet est prévu aussi bien pour les acteurs économiques, politiques que pour, et avant tout les porteurs de projets ayant la volonté de créer une activité en télétravail indépendant, qu'ils soient issus ou non du territoire (gratuité des formation et de mise à disposition de bureaux individuels, appuis gratuits à la formation, suivi à la création d'entreprise, accès gratuit depuis le télécentre aux services de l'administration numérique,...).</p> <p>7. <u>Rayonnement régional et national des utilisateurs</u> : les bénéficiaires ont une utilisation variée et le centre s'adapte au mieux <u>aux besoins au cas par cas</u>.</p> <p>8. <u>Innovation sociale</u> : le Pays de Murat vise à mobiliser le télétravail sous tous ces divers usages possibles de manière à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux. Le télécentre doit permettre de développer la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs.</p>		
Typologie d'innovation		Innovation à impact économique direct	Innovation à impact économique indirect
	Innovation qui s'appuie sur un atout comparatif du territoire		
	Innovation qui s'appuie sur une réponse à un enjeu local	X	
Rôle du territoire	Atouts		Faiblesses

<p>pour le développement du projet innovant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Maison des Service répond aux besoins des habitants d'accès aux services publics spécifiques (ex : service d'aide et sécurité sociale). Elle donne une bonne image car est dans les mêmes locaux que le télécentre. • Murat ville centre du territoire et carrefour pour les autres territoires. • Réseaux d'acteurs vite mobilisables. • Capacité d'accueil de plus en plus forte d'acteurs venant de l'extérieur et en capacité de créer une activité en lien avec le territoire. • Coût de l'immobilier bas (loyers à 5 € le m²), forte disponibilité. • Qualité de vie indéniable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès uniquement au haut débit, mais pas à la fibre. • Image extérieure (bien que fausse) d'un territoire pouvant se développer uniquement grâce au tourisme et à l'agriculture. • Existence de réseaux d'acteurs locaux peu ouverts, pour les nouveaux arrivants, leur intégration passe par ces réseaux. • Peu d'études économiques présentant les atouts et attentes du territoire en termes de développement. • Finances publiques locales très faibles. • Chaque projet nécessite un partenariat complexe et donc une ingénierie de projet à coordonner à chaque fois entre ces divers partenaires (points de vue, méthodes, financements et changements d'échelle territoriale parfois difficiles à articuler).
--	--	--

Acteurs et jeux d'acteurs



Rôle de l'écosystème local dans la réussite du projet

- Le porteur s'est inscrit dans les réseaux d'acteurs locaux (Département, Région) pour le développement territorial et national pour le télétravail (entreprise de formateurs et de télétravailleurs, ex : <http://catalogue-teletravail.fr/>, <http://teletravail.fr/>).
- Le président et la directrice de la Communauté de Communes ont et jouent encore un rôle clé dans le développement du projet ; ils en sont les principaux porteurs et animateurs. Ce projet aurait pu se développer sur une autre commune rurale avec ses mêmes acteurs leaders.
- Il existe un noyau dur d'environ 25 télétravailleurs indépendants. En vue d'accueillir plus d'entrepreneurs pour développer l'activité économique du territoire, il est nécessaire pour la communauté de communes de réactiver le réseau et la communication.
- Les citoyens ne sont pas pro-actifs dans le projet, mais plutôt consommateurs occasionnels.
- L'ARDTA (Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne – Association portée par le Conseil Régional d'Auvergne) est la principale structure facilitatrice du projet : elle aide au financement à l'installation de nouvelles populations et de créateurs d'entreprises. Elle diffuse l'information via ses catalogues de formation.
- Le Pays de Murat appartient au territoire du Parc Naturel Régional. Une des antennes

du parc se situe à Murat même et bénéficie donc des outils numériques. Le parc sert surtout d'image d'un territoire d'accueil, pour une « mise au vert » de nouveaux arrivants (slogan du télécentre : « Un territoire 100% Nature »).

Rôle des acteurs externes au territoire

- La communauté de communes, à travers le Centre de Formation au Télétravail qu'elle a créé et l'ingénierie consacrée à ce projet, contribue à l'innovation : par leur réseau national et international, ils réunissent durant deux semaines à Murat des stagiaires venant de tous horizons géographiques et professionnels. La communauté de communes accompagne les stagiaires qui ont un projet d'installation sur le territoire.
- La société de portage salarial Appuy Créateur aide également la Communauté de Communes à soutenir les projets de création d'entreprises indépendantes mobilisant le télétravail. C'est une société auvergnate dont le siège est à Clermont-Ferrand et une de ses antennes est justement implantée dans le télécentre de Murat.

Animation du réseau d'acteurs et gouvernance

- La création d'un Forum Annuel national mais organisé à Murat permet de mobiliser les acteurs autour du projet de télécentre, mais aussi d'autres thématiques (coworking, start up, ...) et d'aligner leurs intérêts sur le développement du télétravail dans leurs domaines (entreprises privées, indépendants, collectivités territoriales, partenaires techniques et financiers).
- La Communauté de Communes est très attachée à la communication sur le télécentre (site internet, forum, catalogue de formations, réseautage). La mission de communication est assurée en grande partie par la directrice de la CCPM. Pour l'accueil d'actifs, l'animation du télécentre et l'organisation des formations un poste d'animatrice a été financé.
- En 2011, le centre s'est agrandi par l'aménagement d'un second étage du bâtiment ancien de la maison des services et de la Communauté de Communes. Via un design architectural et technologique moderne, cette ambiance sert d'image principale pour présenter le télécentre.

Acteurs manquants

- Les entreprises privées ont été très sollicitées dans les formations. Mais aujourd'hui elles fournissent peu de télétravailleurs salariés. Cela est en partie dû à une méconnaissance des entreprises et une crainte de proposer le télétravail à leurs salariés. D'où l'intérêt pour le télécentre de fortement développer les formations et les outils de communication.
- Le centre n'accueille actuellement que 3 salariés télétravailleurs (2 associations environnementalistes et un salarié de la chambre d'agriculture).

Dispositifs et outils de soutien publics

Dispositifs mobilisés pour le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Deux appels à projet Massif Central « Accueil n°5 » dédiés aux Politiques d'accueil de nouvelles populations, création d'activités économiques et d'entreprises. • La convention « Département Innovant » (dispositif national de France Télécom) signée en 2004 entre le Conseil Général du Cantal et France Télécom pour la création du réseau Cybercantal. • Dispositif d'accompagnement sur-mesure pour les créateurs d'entreprises en télétravail créé et coordonné par l'EPCI. En cas de besoin plus important de l'entrepreneur, la Communauté de Communes le met en contact pour un soutien financier avec la Région, pour un soutien à la création par Appuy Créateur. • Agréments de l'Etat pour la formation. • GAL du Pays de St Flour Haute Auvergne.
Impact et rôle de ces dispositifs dans la réussite du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Ces appels sont la principale base de financement de la création et du développement du télécentre de Murat. Ils sont proposés à l'attention des territoires du Massif Central souhaitant concevoir une politique d'accueil de nouvelles populations ou amplifier/diversifier une politique déjà existante. Le télécentre a concrétisé le 2^{ème} appel par le dispositif d'accompagnement sur-mesure. Ces appels sont le fruit de la Convention Interrégionale Massif central (CIMAC) et du Programme Opérationnel Plurirégional FEDER (POMAC) approuvé par la Commission européenne en 2007 et signé par l'Etat et 6 Conseils Régionaux (Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes). • Cette convention a permis de desservir en ADSL 94% de la population cantalienne. Le Département a ajouté les 6% restants soit 2 500 000 € entre 2004 et 2007. Le télécentre a bénéficié en partie de ces crédits complétés par ceux de la Région via le Contrat de Projets État-Région 2007-2013 (sur le Fond National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (FNADT) et par l'Union Européenne sur des crédits FEDER – fonds européen de développement régional). • Un dispositif d'accompagnement sur-mesure pour les créateurs d'entreprises en télétravail créé et coordonné par l'EPCI selon les besoins de chaque candidat. C'est un véritable levier à la création et au maintien des acteurs privés et économiques en situation de précarité sur le territoire grâce à l'accès au TIC, au télétravail et un accompagnement dédié comprenant : <ul style="list-style-type: none"> a. l'accès gratuit aux sessions de formation pour tous les

	<p>candidats à l'installation dans le Cantal,</p> <ul style="list-style-type: none"> b. la mise à disposition gratuite du télécentre et de tous les équipements numériques (première année suivant la création de l'activité uniquement), c. la mise à disposition d'un logement passerelle avec la prise en charge du loyer pendant une période donnée (au cas par cas), d. si souhaité un accompagnement à la création d'entreprise, via du portage par Appuy Créateur, e. l'accompagnement du projet de vie et projet professionnel pendant au moins les 3 ans qui suivent l'installation de la personne, comme prévu dans le cadre de la Démarche qualité AFNOR Accompagnement des porteurs de projets pour laquelle l'EPCI est certifiée depuis avril 2013. <p>Cela a permis le déclenchement de résidences courtes et longues.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bourse du télétravail est un levier d'ouverture aux territoires du Massif Central via un site internet dédié aux échanges professionnels : l'objectif de ce site est de faire bénéficier l'ensemble du territoire national et des télétravailleurs d'un espace pour se faire connaître en s'inscrivant gratuitement et en présentant leurs compétences à travers une fiche. Les entreprises peuvent également s'inscrire gratuitement et publier des offres de mission et d'emploi à réaliser en télétravail. Le site permet de centraliser la liste de l'ensemble des aides à la création d'entreprises disponibles dans les départements et régions du Massif Central. • L'agrément de l'Etat a fait de Murat le seul centre en France agréé pour la formation au télétravail. A titre d'exemple, les formations dédiées au télétravail indépendant coûtent au total à un stagiaire 100 €, l'hébergement étant offert. Elles durent en moyenne 2 semaines et sont réalisées uniquement dans le télécentre de Murat.
Accès au dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Une visite d'une délégation de la DATAR sur le territoire a été le déclencheur politique et a donné l'idée de créer un télécentre. Mais c'est dans le cadre de la politique d'accueil, 4 ans après, que l'EPCI a postulé aux appels à projets Massif Central. • La communauté de communes a ensuite su saisir les opportunités offertes par l'ARDTA (Région Auvergne) et le Conseil Général du Cantal.
Outils manquants ou axes	<ul style="list-style-type: none"> • Axes d'amélioration envisagés : au niveau des formations, le centre de formation au télétravail souhaite engager des

d'amélioration	partenariats de collaboration avec entre autre l'école en management d'Aurillac, afin que, dès la sortie de l'école, les futurs cadres en ressources humaines et management soient sensibilisés au télétravail.
-----------------------	---

Freins et comment ils ont pu ou envisagent d'être levés

Difficultés rencontrées		
Type de difficulté	Description du problème	Levier envisagé ou actionné pour lever cette difficulté
Concurrence pour l'accueil de nouvelles populations sur le territoire	Tous les territoires du département peuvent bénéficier d'aides régionales pour l'installation de nouveaux arrivants – donc il y a concurrence sur l'attractivité du territoire.	Ouverture du télétravail à des habitants venant d'autres territoires (petites villes, Paris pour les résidents secondaires).
Concurrence pour l'accueil de nouveaux bénéficiaires	Le département fait la promotion de l'ouverture d'autres télécentres, via un dispositif de contractualisation appelé « Pass Actif Mobiles ». (http://telecentres.cantal.fr/668.679.0.0/presentation-pass-actifs-mobiles.html) pour les télétravailleurs indépendants avec mise à disposition pendant 1 an d'un bureau équipé gratuit et plein d'autres services.	Essaie de rester le pôle central. Le centre de Murat reste le seul à proposer les formations.
Frein financier	Trop de services gratuits (formations des acteurs locaux, mise à disposition des bureaux et des équipements,...).	Faire payer la formation si la personne ne vit pas sur l'intercommunalité, à proposer des loyers pour l'accès aux équipements à un prix adapté au cas par cas.

Impact sur le territoire et effet de diffusion de l'innovation

Situation antérieure

- Il n'y a avait pas le haut débit, ni d'accessibilité à tous les services publics.

Impacts du projet sur le territoire

- Renforcement de l'offre de services sur le territoire :
 - Accès au haut débit dont a pu bénéficier le télécentre
 - Par la maison des services, un accès à des services publics de proximité
 - Le télécentre anime l'accueil de nouveaux entrepreneurs en télétravail
 - Accueil économique et touristique à la fois : « les gens en vacances sur du long séjour peuvent venir y travailler »
- Renforcement de la gouvernance des territoires numériques par le portage de cette politique par le Département du Cantal (développement de nouveaux télécentres et leur mise en réseau sur l'ensemble du département – réseau cybercantal) mais aussi accompagnement du Commissariat du Massif Central (programme de mise en ligne d'un catalogue des réseaux de télécentres et télétravailleurs sur l'ensemble du Massif Central).
- Une étude d'impact économique est en cours et apportera plus d'informations sur ce point.

Durabilité de l'innovation

- Les coordinateurs du projet essaient d'être dans un mouvement durable d'innovation sur le territoire en focalisant leurs actions sur l'usage du télétravail par les acteurs locaux. Les innovations du télécentre sont clairement des services dont les modes d'organisation et de diffusion renvoient à des processus et à une ingénierie mobilisant plusieurs démarches, plusieurs dispositifs de politiques publiques (accueil de nouvelles populations, lutte contre la précarité, aide à la création d'entreprise, etc.). Actuellement, le télécentre a réalisé les 3 premières phases de l'innovation : émergence, expérimentation, diffusion. Aujourd'hui, il en est au stade de l'évaluation en vue de construire de nouvelles émergences.
- La diffusion de l'innovation s'organise également grâce à de la communication via divers réseaux clés : www.catalogue-teletravail.fr/ et récemment www.talents-mc.fr.
- La bourse du télétravail dans le Massif Central (www.talents-mc.fr)

Périmètre d'impact et diffusion

- Au niveau de la Communauté de Communes puisqu'il permet de coordonner des politiques d'accueil de nouvelles entreprises et donc de population viable économiquement.
- Les effets départementaux sont indéniables avec la démultiplication du modèle de télécentre (dans une moindre mesure) au sein des autres Communautés de Communes du Cantal et création du réseau Cybercantal.
- Au niveau régional (spécifiquement pour l'ARDTA) comme à celui du Massif Central, le

télécentre du Pays de Murat devient LE modèle de référence pour le développement des territoires numériques.

- Diffusion nationale et transversale du modèle du télétravail via les propositions de formation uniques en France et une communication via un large réseau national.

Les leviers les plus importants pour la réussite du projet

Levier de réussite	Modalité de mobilisation et impact
Communication performante	La Communauté de Communes est depuis le commencement maître d'ouvrage et maître d'œuvre du projet. Ses stratégies de communication performantes (sites Internet en réseaux avec les catalogues nationaux et Massif Central des plateformes de télétravail) et en réseau (Forum National) ont facilement été diffusées via des réseaux départementaux et régionaux. Cela a eu un effet boule de neige envers les financeurs locaux (Région puis Département).
L'appel à projet Massif Central	Le Centre a pu bénéficier de deux appels à projets Massif Central ayant permis notamment pour le 2 ^{ème} d'agrandir le télécentre en vue de devenir un centre de d'animation et de formation pour les entreprises du numérique ou un pôle d'accueil pour des entrepreneurs voulant s'installer sur le territoire.
Vouloir être Territoire Numérique référent au niveau national	La Communauté de Communes veut être un territoire numérique alors qu'elle ne dispose pas de la fibre optique. C'est là un franc succès : être centre de télétravail avec une notoriété nationale mais ne disposant que de l'ADSL. C'est un concept récent qui prône l'innovation tout en visant le développement local. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport sur les territoires numériques en France 2013 : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/134000628/index.shtml
Des acteurs moteurs durablement implantés	Le Président et la directrice de la Communauté de Communes ont joué un rôle moteur dans ce projet et continuent à le faire aujourd'hui en renouvelant les actions et missions du Centre. La directrice est anciennement chargée de communication. C'est une des raisons pour laquelle la communication faite autour du télécentre reste de qualité et toujours très dynamique.
Une offre de formations uniques en France	Le télécentre reste leader pour la formation au télétravail. Des stagiaires de toute la France participent à ces formations qu'il s'agisse de télétravailleurs en activité ou en projet d'installation, de Responsables et salariés en entreprise ou en collectivité ou de chargés de développement ou des élus qui découvrent une méthode éprouvée pour

	développer le télétravail dans leur territoire.
Le rôle de l'architecture	Avec le 2 nd appel Massif Central 2010-2012, le reste du bâtiment a été rénové via une architecture et du mobilier ultra design, créant des salles de conférences/formation et des bureaux indépendants pour télétravailleurs.

Synthèse et enseignements de l'étude de cas

Les caractéristiques exemplaires du projet et bonnes pratiques notables

- Mobilisation, par le télécentre du Pays de Murat, des réseaux nationaux disposant de représentants sur le territoire autour d'un projet local : Cyber Cantal, Auvergne Nouveau Monde, Auvergne Pro et Auvergne Life, Talent-Mc.
- Coordination des attentes des habitants et acteurs locaux, avec des attentes d'entrepreneurs et acteurs nationaux (formation, information, télétravail des salariés).
- Renouveler en permanence l'offre de formation pour être le relais national exemplaire.
- Un plan de communication permanent qui participe fortement aux impacts du projet à l'échelle Massif Central, entité géographique porteuse principalement de territoires de faible densité démographique.

Les écueils à éviter

- Il s'agit d'être plus sélectif sur les porteurs de projet accueillis pour s'assurer que leur installation et leur intégration sur le territoire soient les plus pérennes possible.

Les enseignements nationaux à tirer du projet

1 / Ce projet s'est créé de manière innovante et a produit des actions innovantes pour lutter contre la faible densité du territoire.

2 / Les quatre enseignements nationaux à tirer de ce projet :

- Le potentiel de mobilisation des réseaux nationaux via les formations à une technique et un service spécifique qu'est le télétravail et une ambition nationale du projet.
- La compétence du porteur de projet pour « jongler » entre des politiques sectorielles propres aux territoires ruraux (accueil ou développement), et leurs échelles d'application (locale, régionale, nationale) pour monter et développer progressivement le projet, en mobilisant les financements possibles.

- La structure de gouvernance « Commissariat de Massif » (DATAR) soutient la création et le développement de l'innovation autour des télécentres.
- Avoir un dispositif de communication (site internet, forum) toujours très actif et permettant une diffusion large.

3/ Ce type de modèle d'innovation s'adapte déjà à tous les territoires, de faible densité ou non. C'est bien son ancrage en territoire de faible densité qui lui donne son caractère innovant du point de vue des acteurs extérieurs au territoire. Aujourd'hui, 32 télétravailleurs sont implantés localement, pour une population totale de 5 795 habitants dont 458 entreprises tout secteur confondu. Si ce ratio semble assez satisfaisant pour la Communauté de Communes, il n'en reste pas moins que les porteurs du projet continuent à aller de l'avant en continuant de développer **la communication nationale pour accueillir sur le territoire de nouveaux entrepreneurs.**

Points complémentaires :

Définition d'un territoire numérique : « Le territoire numérique se manifeste par l'utilisation par les acteurs du territoire (en particulier les collectivités territoriales) des outils du numérique (site web, réseaux haut débit, services mobiles, plate-forme numérique de travail, technologies de l'information et de la communication pour l'éducation, etc.), dans le but de développer ce territoire (aménagement, urbanisme, habitat, transport, environnement, développement économique, développement social et culturel, gestion des risques), d'améliorer ou développer de nouveaux services (en matière de santé, de culture, d'information, d'éducation, d'emploi, de tourisme,...) ou d'améliorer le rapport de la collectivité aux citoyens (administration électronique, démocratie électronique). La notion de territoire numérique est parfois employée pour désigner les politiques et projets menés par les acteurs du territoire, dont les collectivités locales, pour développer le territoire ».

Le programme opérationnel plurirégional Massif-Central et la convention interrégionale Massif Central couvrent deux régions en entier : Auvergne et Limousin, et certains départements des régions limitrophes : Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes.

Ce dispositif bénéficie de fonds européens et est abondé par l'État et les Régions. Sa gestion est confiée au commissariat de Massif (DATAR Massif Central).

La stratégie de développement du Massif-Central s'articule autour des trois orientations principales :

- l'accueil de nouvelles populations
- la création de richesses
- l'accessibilité du territoire

Le critère de base pour bénéficier d'aides du Massif est d'apporter une plus-value au Massif :

- soit par une action innovante pouvant être transférée,
- soit par l'émergence d'un projet multi-partenarial.

Pour plus d'informations :

<http://www.europe-en-auvergne.eu/la-gestion-du-programme.html>

Depuis 2005, une formation obligatoire pour le salarié en télétravail

Selon l'article 10 de l'Accord Interprofessionnel du 19 juillet 2005 étendu par décret par l'Arrêté du 30 mai 2006, JO du 9 juin :

"Article 10 - Formation : Les télétravailleurs ont le **même accès à la formation** et aux possibilités de **déroulement de carrière** que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'employeur. Les télétravailleurs reçoivent, en outre, une **formation appropriée**, ciblée sur les **équipements techniques** à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le **responsable hiérarchique et les collègues directs** des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une **formation à cette forme de travail** et à sa gestion".

