



BANQUE des
TERRITOIRES



Créer une dynamique de développement dans une commune rurale

Les messages et
enseignements
de 4 maires
développeurs

**ENTRETIENS,
ANALYSE ET RÉDACTION :**

Vincent CHASSAGNE,
expert associé à Territoires
Conseils, avec l'appui
du journaliste de solutions
Aurélien CULAT
pour la finalisation.

Sommaire

Introduction	5
1. À Saint-Pierre-de-Frugie , une renaissance basée sur la qualité de vie.....	7
2. Puy-Saint-André , un moteur à énergie citoyenne.....	11
3. À Mouans-Sartoux , l'alimentation saine au menu de la transition.....	15
4. Les Voivres : l'embellie économique née de l'accueil et de l'insertion.....	19
5. Synthèse	21

Cette publication a été réalisée sous le pilotage de **Sylvain BAUDET**,
Territoires Conseils, Banque des Territoires.

Elle a été rédigée par **Vincent CHASSAGNE**, expert associé
à Territoires Conseils, avec l'appui du journaliste
de solutions **Aurélien CULAT**.



Introduction

Au titre de ses missions d'intérêt général, Territoires Conseils, service de la Banque des Territoires, accompagne sur le plan méthodologique les collectivités rurales dans leur démarche de revitalisation et de développement. Alors que le programme *Petite Ville de Demain* s'engage et consacre le rôle structurant des bourgs-centre à l'échelle de bassins de vie, ce document montre que de petites communes rurales peuvent également initier avec succès des démarches de développement, à partir d'une volonté politique affirmée et d'un fort investissement sur le cadre de vie et l'écologie.

Ce décryptage de dynamiques de développement local a été réalisé pour la commune de Breitenbach dans le Haut-Rhin qui cherchait des éléments de méthode pour intensifier sa démarche d'écovillage, et en particulier pour associer des habitants et des acteurs économiques et sociaux.

Reposant sur l'analyse de 4 témoignages d'élus, la démarche engagée souvent de longue date et à l'échelle de plusieurs mandats, donne lieu à des résultats significatifs. Soit pour inverser la tendance à la désertification (à Saint-Pierre-de-Frugie et Les Voivres), soit pour accélérer l'accueil et se tourner résolument avec la population vers la transition écologique (à Puy-Saint-André et Mouans-Sartoux).

Territoires Conseils a souhaité déduire de ces travaux une publication librement accessible en ligne qui s'intègre dans son importante banque d'expériences et de publication à destination des élus et des collectivités.

À partir d'une description des réalisations, sont ainsi mis en valeur les « messages » des maires, délivrés pour leurs pairs. Ils permettent notamment de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les ressorts de ces dynamiques de développement ?
- Quelles sont les conditions de leur efficacité ?
- Quels sont les leviers ou les points d'attention principaux ?
- Comment trouver des moyens et mobiliser les partenaires ?
- Comment associer les habitants et comment expliquer la démarche ?



1

À Saint-Pierre-de-Frugie, une renaissance basée sur la qualité de vie

Élu pour la première fois en 2008, Gilbert Chabaud a misé sur l'écologie et sur la qualité de vie pour redynamiser ce village de 360 habitants situé en milieu très rural entre Limoges et Périgueux (Dordogne), qui avait perdu son école et ses commerces. Deux mandats plus tard, la succession des efforts et des projets a payé, puisque le village compte 450 habitants. Les demandes affluent à la mairie, motivées par l'épicerie bio, le bar-restaurant, le jardin partagé, les sentiers de randonnées et l'école Montessori qui font désormais partie de la vie quotidienne. La commune est labellisée **Territoire Bio engagé**, **Village étoilé** (3 étoiles) et **Villes et Villages Fleuris** (3 fleurs).

Proposer une vision claire

« Dès le départ, j'avais une vision à partager pour la commune : un village vivant, avec tout ce qu'il faut pour les besoins fondamentaux des habitants : l'alimentation, la santé, l'école, les artisans et l'environnement de qualité », explique Gilbert Chabaud. À partir de cette vision, la stratégie est d'agir pour améliorer le cadre de vie des habitants actuels et futurs : « *Le cadre de vie rend le village attractif. Les gens viennent pour cela* », assure le maire, volontairement prudent avec les mots « écologie », « transition » et « résilience », idéologiquement teintés, et pour qui la préservation de l'environnement, l'adoption de pratiques respectueuses de la biodiversité et les économies d'énergie relèvent davantage du bon sens. Concrètement, cela s'est notamment matérialisé par l'achat des zones humides autour du village et la création de 9 sentiers, la réalisation

d'un atlas de la biodiversité locale, la production locale et la vente de nichoirs, d'abris et de mangeoires pour les oiseaux...

S'appuyer sur un groupe moteur avec des agents motivés par le projet

Une fois la vision posée, il a fallu faire preuve de détermination. Pour avancer patiemment les pièces du puzzle représentant le village souhaité, il faut échanger avec la population, convaincre, impliquer, trouver des partenaires et des financements extérieurs. « *Il est fondamental de s'appuyer sur un groupe noyau dur* », confie Gilbert Chabaud. À Saint-Pierre-de-Frugie, ce noyau comprend à parité les élus les plus moteurs et les quatre salariés très motivés



...

: trois cantonniers à plein temps et une secrétaire qui va passer prochainement à plein temps. Les trois cantonniers sont jeunes (l'un d'eux a fait son stage de Bac environnement dans la commune) et font équipe avec les élus pour un projet communal qui les motive et qui fait sens. C'est avec eux que la commune a changé ses modes de faire et créé un jardin partagé et des démonstrations de permaculture. La secrétaire a de son côté acquis un véritable savoir-faire pour les recherches de financement et pour la gestion des dossiers. « *Ce projet est aussi leur projet* », assure le maire.

Prendre le temps d'expliquer la démarche

La dynamique municipale a, au départ, généré incompréhensions et oppositions. Notamment lorsqu'après la rénovation écologique du petit patrimoine et la création d'une mairie accueillante avec salle de réunion, la commune a décidé de passer à la gestion écologique de l'environnement, avec zéro pesticide et fauchage raisonné des bords de route. « *Agir vite sans expliquer génère des rumeurs et des insatisfactions. Il a fallu deux ans pour que les gens comprennent* » raconte Gilbert Chabaud. Plus tard, la méthode de fleurissement durable, avec arrachage des géraniums, a également suscité des oppositions. Mais l'explication en amont en réunion publique puis la pédagogie, lors de démonstrations publiques (permaculture, taille-douce, fauchage raisonné, etc.) ont rendu la démarche plus acceptable. Tout comme l'implication directe, via le broyeur partagé pour créer du paillage ou le jardin pédagogique, où les habitants sont venus planter et récolter eux-mêmes. Ces actions ont permis progressivement de créer un lien intergénérationnel et entre anciens et nouveaux habitants.

Initier les projets avant de passer la main

« *Pour initier les projets il faut parfois agir nous-même avant de passer le relais* », explique le maire. Ce fut le cas pour l'épicerie bio, ouverte au départ dans l'ancienne école grâce aux contacts pris avec des producteurs locaux et au recrutement d'une personne en emploi aidé.

Aujourd'hui, Léa est salariée par les producteurs et s'occupe à temps plein de l'épicerie qui rayonne bien au-delà de la commune et participe à l'attractivité locale. De même, le bar-restaurant a été créé sur impulsion de la commune pour assurer un point de restauration local alors que la valorisation du patrimoine, la création de sentiers et les actions démonstratives attiraient des touristes. L'équipe de cantonniers a été mise à profit pour faire baisser la facture de la rénovation du bâtiment (de 170 000 euros à 70 000 euros), avant l'appel à candidats. Ce dernier a été fructueux, même avec les engagements obligatoires de la charte de gestion (produits locaux notamment). Le restaurant est aujourd'hui tenu par un ancien cadre urbain de haut niveau qui s'est reconverti à la campagne et fait venir des convives de loin. Son épouse a créé une maison de soin (kiné, ostéopathe, naturopathe) qui devrait accueillir un médecin.

Créer une nouvelle école et relocaliser la production

Il ne manquait plus qu'à initier une école pour le village. Malgré l'arrivée d'enfants, il fut impossible d'infléchir les positions des autorités pour ouvrir à nouveau une école, mais grâce à la dynamique créée, le maire a rencontré une éducatrice qui souhaitait créer une école Montessori. Le projet s'est déclenché en 2015, avec l'aide de la commune. L'école compte désormais 25 enfants et accueille à peu près la moitié des enfants du village, les autres bénéficiant d'un ramassage scolaire afin d'être accueillis dans les regroupements alentour. Chaque enfant cultive son potager dans l'école, qui compte bientôt s'agrandir. La scolarité y coûte 200 euros par mois par enfant.

Pour faciliter l'installation agricole, la mairie a rencontré des propriétaires fonciers qui cédaient des terres, ce qui a permis à trois maraîchers de s'établir sur la commune. Ce type de production est d'ailleurs atypique dans ce secteur traditionnel d'élevage bovin. La commune a failli acheter une exploitation de 103 hectares pour poursuivre l'appui à l'installation, mais le dossier d'aide n'a pas pu être bouclé. Ce projet a toutefois été repris par un collectif de nouveaux arrivants. Il est en voie de réalisation.

Un développement freiné par des besoins techniques et financiers

Malgré les efforts déployés, il est difficile de combler les besoins d'ingénierie et d'aide financière pour réaliser les nombreux projets en ligne de mire : un nouvel éco-lotissement, l'autonomie du village en énergie, des aménagements piétons et un « musée à l'envers » où il sera question d'avenir... Même avec le savoir-faire de montage de dossiers acquis par la secrétaire de mairie et les efforts du maire qui n'hésite pas à solliciter les ministères pour trouver des moyens, la croissance est ralentie par les faibles capacités d'investissements propres à une commune rurale de 450 habitants : « Si l'on a réussi à trouver 80 % de financement, il reste encore 20%, et l'on atteint vite nos limites... », assure Gilbert Chabaud, pour qui la montée en compétences du personnel et de l'équipe des élus est aussi indispensable :

« Pour l'ingénierie, on se débrouille avec les moyens du bord et avec l'aide du PNR, du CAUE, de la communauté de communes. Nous avons aujourd'hui un nouveau conseil municipal, avec 50% de nouveaux arrivants dont des personnes assez diplômées. Il faut les aider à monter en compétence pour assurer des fonctions de pilotage de projet, et même d'ingénierie ».

S'inspirer et mobiliser des ressources extérieures

L'équipe municipale peut cependant compter sur des ressources immatérielles : la commune a attiré des scientifiques et des personnes-ressources (universitaires, journalistes, entreprises...), et a créé un « think tank » baptisé Serendipolis. Ce groupe, qui se réunit 3 à 4 fois par an, enrichit la vision et les projets à Saint-Pierre-de-Frugie. Pour le maire, qui a visité plusieurs communes inspirantes grâce au PNR Périgord Limousin, ce think tank ouvre la possibilité de « trouver aussi ce que nous ne cherchions pas ». •



2

Puy-Saint-André, un moteur à énergie citoyenne

Après deux mandats, Pierre Leroy a passé la main à Mme le maire Estelle Arnaud mais reste adjoint à la mairie de ce village de 462 habitants situé à 1500 mètres, dans la communauté urbaine de Briançon (Hautes-Alpes). Aujourd'hui président du Pole d'équilibre territorial (PETR) du Briançonnais, des Ecrins, du Guillestrois et du Queyras, il donne davantage d'ampleur à une démarche de participation citoyenne et de transition écologique qui a fait de Puy-Saint-André une commune pionnière sur les énergies renouvelables.

Réfléchir, entre citoyens, à l'avenir de la commune

Le programme de travail proposé par Pierre Leroy à l'occasion des élections municipales de 2008 avait pour premier but d'enrichir les propositions des candidats. Au bout d'une vingtaine de réunions, il a finalement décidé de constituer une liste propre, avec un programme précis, liste qui a remporté les élections ! « *Le conseil municipal était donc habilité à mettre en œuvre le projet proposé* », explique Pierre Leroy, qui a poursuivi cette démarche participative dans les projets entrepris par la suite.

Impliquer les citoyens dans les projets, commencer modestement

L'élaboration du Plan local d'urbanisme (PLU) a été l'une des premières occasions

d'inviter les citoyens à participer aux projets. Il a été réalisé de manière entièrement participative, avec 13 réunions sur un an, pour un groupe de 25 à 55 personnes selon les thématiques. « *Le groupe a tout travaillé : l'agriculture, la mobilité, l'énergie...* raconte Pierre Leroy. *Il a terminé par la construction d'une maquette* ». Ses propositions sur les zonages ont été votées par le conseil municipal, puis les actions ont donné lieu à implication des habitants. La commune a ainsi acquis 2 hectares de terrain et proposé aux habitants de réaliser un verger partagé. Le groupe qui s'est constitué pour définir le projet peut compter sur le soutien de la municipalité, qui se propose de financer les arbres et d'accompagner les volontaires avec des formations. Si commencer modestement et multiplier les petits projets est une obligation pour les petites communes, leur taille est aussi un atout en matière de transition écologique, car elle permet de travailler avec les habitants sur des projets qui font sens : planter des arbres, réaliser un jardin partagé, éteindre l'éclairage public à partir d'une certaine heure, gérer la forêt et proposer du bois de chauffage à des prix intéressants...

...

...

Coopérer, informer les habitants et accepter de retarder des projets

Au départ, le conseil municipal manquait de méthode, et s'est formé petit à petit sur la tenue des réunions, les règles de bienveillance, les outils du dialogue... Il a ainsi gagné en écoute et en efficacité, même pour les sujets conflictuels donnant lieu à des votes. Les conseillers ont pu prendre des responsabilités pour animer et piloter des projets précis. Et se répartir la tâche : depuis les dernières élections, deux élues sont en charge de l'information et de la participation. Elles diffusent une gazette, organisent les réunions publiques, informent sur les réseaux sociaux. Un groupe WhatsApp s'est ainsi mis en place sur impulsion de la mairie pour organiser le covoiturage local. Afin d'être au contact des habitants, le maire diffusait lui-même la gazette dans la rue et il est présent aux nombreuses manifestations conviviales qui sont l'occasion de mettre en valeur la démarche. En cas de réticences face à certains projets, Pierre Leroy conseille d'accepter de retarder des projets : « *On ne peut pas faire contre la population. Nos rares échecs ont été temporels. Nous avons agi trop vite. Par exemple, on a voulu stopper l'éclairage public de minuit à 5 h il y a 10 ans et ce fut une levée de boucliers. Il fallait simplement attendre : après diverses actions, 4 ans plus tard, le projet est passé comme une lettre à la Poste* ».

Viser l'autonomie énergétique du village

Le projet le plus emblématique des deux derniers mandats, l'autonomie énergétique du village, mêle tous ces ingrédients. Le projet a commencé par la création d'une société d'économie mixte locale (SEM) d'investissement sur les centrales énergétiques, la première en France à associer une collectivité et des citoyens. Les bases étaient modestes : « *Nous avons démarré avec la commune et des habitants pour un capital de 103 000 euros, à l'occasion d'une première centrale photovoltaïque* », raconte l'ancien maire. Aujourd'hui la S.E.V.E (Soleil, Eau, Vent, Energie), étendue à la communauté de communes, a réalisé sa vingtième centrale. Elle produit 786 000 kWh par an. Parallèlement,

les habitants ont été encouragés à s'équiper en panneaux solaires thermiques (il y en a aujourd'hui plus d'un mètre carré par habitant), et la commune a mis en place des bornes de recharge de vélo électrique. Puy-Saint-André revendique son statut de premier village de montagne autonome en énergie. Le prochain projet d'envergure, sur le même modèle de co-construction, concerne l'habitat, un des besoins fondamentaux des citoyens, comme le rappelle Pierre Leroy : « *Ils sont ici pour se loger ! Nous avons une parcelle de 2500 mètres carrés qui donnera lieu à un projet d'éco-habitat. Les personnes pourront construire selon une charte et un règlement d'habitat groupé, qu'elles vont contribuer à définir* ».

Articuler les échelles pour trouver des ressources en ingénierie et des financements

Pour l'ancien maire, une petite commune rurale engagée dans la transition écologique ne peut pas mobiliser seule l'ensemble des moyens nécessaires en ingénierie et en financement : « *Il s'agit de l'une des difficultés principales : nous produisons beaucoup d'actions et de projets, mais avec de faibles moyens* ». Au début, il était difficile d'expliquer la démarche à l'échelle intercommunale, que Pierre Leroy a finalement mobilisée en s'impliquant dans la gestion des déchets, qui représente un poste de dépense très important pour la communauté de communes. Il a réussi à proposer des actions pour réduire les volumes collectés, et notamment à mettre en place une redevance pour les entreprises, faisant économiser 1 million d'euros à la structure. Aujourd'hui les agents de l'intercommunalité et du PETR, dont il est président, accompagnent Puy-Saint-André sur l'ingénierie de projets et de dossiers. Il en est de même de tous les organismes de type CAUE, CPIE, DRAF, et SAFER avec qui la commune a de très bonnes relations. « *Un certain nombre d'agents sont certainement motivés par notre projet qui fait sens à leurs yeux* », commente Pierre Leroy qui a signé avec l'État un C.T.E (Contrat de Transition Ecologique et Solidaire) qui permet de financer des projets transversaux dans les communes, avec une enveloppe de près de 6 millions d'euros. 62 bâtiments publics ont déjà été rénovés dans 26 communes.

Créer des rencontres et valoriser les réalisations

L'un des objectifs de Pierre Leroy, à la commune et désormais au PETR, est de créer des rencontres afin de montrer les résultats des actions entreprises. « *Par exemple, nous organisons le dialogue entre la jeunesse et l'entreprise, entre le lycée et les entreprises d'insertion...* », détaille l'ancien maire. La démarche communale donne également lieu à de nombreuses visites et rencontres qui crédibilisent le projet aux yeux de la population. La commune a créé pour cela un parcours, sorte de sentier de la transition, qui permet d'expliquer la démarche et de montrer ses résultats en deux heures de randonnée. Une promenade qu'a déjà effectuée la secrétaire d'État à la transition écologique. •



3

À Mouans-Sartoux,

l'alimentation saine au menu de la transition

Pionnière dans la démarche de régie municipale alimentaire, cette petite ville des Alpes-Maritimes, à 12 kilomètres de Cannes, a axé toute sa démarche sur le lien entre alimentation et santé. Elle fait progressivement passer toute sa restauration collective en bio, aide à l'installation pérenne de nouveaux agriculteurs et fait durablement changer les habitudes de ses citoyens. Jardins familiaux, Incroyables Comestibles, nettoyages citoyens en forêt... après deux mandats, la dynamique est lancée, les candidats affluent, et Mouans-Sartoux commence déjà à être victime de son succès.

Utiliser les déclencheurs, écouter les chercheurs et ne pas hésiter à être ambitieux

La crise de la vache folle en 1998 a généré une prise de conscience à Mouans-Sartoux, renforcée par le travail du député-maire de l'époque, André Aschieri, animateur à l'Assemblée nationale d'une commission Santé et environnement ayant réuni beaucoup d'experts et de scientifiques. Dans la foulée, la municipalité s'est fixée en 2008 l'objectif de passer au 100% bio dans les cantines. Un objectif facilement identifiable et mesurable mais ambitieux, mais qui a nécessité de lever de nombreux obstacles et d'innover, notamment lors de la révision du PLU en 2011. « En l'occurrence, à Mouans-Sartoux, nous n'avions pas assez de production locale de légumes,

comme sur toute la Côte d'Azur, se souvient Gilles Pérole, maire adjoint et élu référent éducation, enfance et alimentation. Nous avons donc créé une régie municipale agricole, après avoir acheté 6 hectares de terrain. » Aujourd'hui, 4 hectares sont cultivés par 3 employés municipaux qui produisent 25 tonnes de légumes par an, ce qui couvre 85% des besoins des cantines (1400 repas par jour). « Nous étions la première régie municipale de ce type et aujourd'hui, à travers un réseau d'essaimage, nous accompagnons d'autres municipalités », explique l'élu.

De l'importance de la vision et de la volonté politique

« Avec une vision à long terme et une forte volonté politique, on arrive toujours à avancer, assure Gilles Pérole. La route n'est jamais facile, on doit innover,



...

tester, on se trompe parfois, mais on ajuste et c'est cela le principal ». Une fois forgée cette vision politique solidement portée par le maire et les conseillers municipaux, il faut la partager avec les agents et la population. À Mouans-Sartoux, les ateliers citoyens tenus au moment de la mise en place d'un Agenda 21, en 2011, ont permis de partager le projet santé et alimentation avec la population. « L'Agenda 21 constitue encore aujourd'hui la trame de notre projet, explique Gilles Pérole. Depuis, nous avons renouvelé ce type d'ateliers à l'occasion des nouveaux mandats ».

Sensibiliser et développer progressivement

À partir du passage au 100% bio dans les cantines, la commune a développé un programme de sensibilisation de la population, notamment via le défi « *Famille à alimentation positive* », et une récente enquête a montré que 89 % des familles ont modifié leurs pratiques alimentaires. « *Nos légumes de provenance bio et locale sont 20 à 30 % plus cher que le prix grossiste, il s'agit d'un choix éthique et politique, explique Gilles Pérole. Nous ne payons pas de surcoût, nous payons le juste prix, sachant que le prix des légumes bio industriels nous paraît anormal et générateur de coûts cachés en environnement, voire en santé* ». Après les cantines des écoles primaires, la commune a convaincu le collège et un travail s'engage côté EHPAD.

Mais l'objectif n'est pas de tout produire en régie. Il s'agit aussi de faciliter l'installation agricole et de sécuriser les exploitations, dans un secteur côtier où la tension sur la disponibilité du foncier et sur le prix du mètre carré est forte. « *Le PLU a permis de tripler la surface classée agricole et nous avons facilité 3 installations* », raconte Gilles Pérole, expliquant que la commune intervient aussi sur le logement des maraîchers et souhaite aller plus loin avec un projet de hameau agricole comprenant des habitats légers non impactant.

Aller chercher des ressources à l'extérieur et mobiliser une ingénierie pour répondre aux appels d'offres

À la suite de la commission parlementaire du député-maire André Aschieri, qui a déclenché le projet de territoire, les ressources extérieures ont continué d'alimenter le travail de la municipalité : « *Nous avons après quoi toujours enrichi le projet par des contacts scientifiques, par des relations avec des réseaux et d'autres territoires et par l'ingénierie permise par nos programmes financiers, explique le maire adjoint. Et nous avons pu trouver des appels à projets pour nos expérimentations* ». La démarche alimentaire s'est ainsi structurée au travers de la MEAD (Maison d'Éducation à l'Alimentation Durable). Elle comprend aujourd'hui 5 salariés dont un seul est financé par le budget communal, les autres travaillant sur des programmes et appels d'offres (Europe, Programmes nationaux, fondations...). « *Cela nous a permis de créer, de réaliser beaucoup d'animations et de sensibilisation, de développer et désormais d'essaimer. Mais le revers de la médaille est le temps consacré à ces recherches de financements. Et cela crée un turn over important* », regrette l' élu. La MEAD cherche désormais à sécuriser ses financements, notamment avec des partenaires privés avec des grandes entreprises.

Une équipe d'élus en mode projet et des salariés ambassadeurs

La dernière liste constituée avec Pierre Aschieri comprend une quinzaine d'élus qui travaillent activement sur les projets en cours (alimentation, énergie, urbanisme, mobilité, biodiversité...). Ce « *cœur du réacteur* » se réunit de manière informelle et des équipes se créent au cas par cas, selon les projets. Par exemple, 8 élus sont impliqués sur les

projets alimentaires. Cette organisation en mode projet permet de faciliter les échanges de savoir-faire entre élus et de transmettre progressivement des responsabilités aux nouveaux conseillers municipaux.

La commune emploie environ 300 personnes, en raison de sa taille (9700 habitants) mais également de ses nombreux services techniques et régies. Elle continue par exemple de gérer totalement l'eau au travers d'une Société d'économie mixte impliquant la municipalité et les citoyens et qui a la délégation pour 20 ans. Des efforts de formation sont réalisés par service et de manière transversale, afin que chaque employé puisse à sa manière être ambassadeur voire animateur du projet Santé et environnement. « *On ne modifie pas les modes de faire dans les cantines par des ordres venus d'un élu et d'une direction. Si tel est le cas, on génère des résistances. Inversement, si l'on travaille de manière participative, si l'on donne du sens, on crée beaucoup d'inventivité et de motivation* », selon Gilles Pérole.

Amplifier la démarche par des événements et gérer les effets de l'attractivité

« *Les événements confortent la commune dans son rôle pilote et donnent de la légitimité aux yeux de la population* », assure Gilles Pérole, prenant en exemple le festival du livre qui chaque année, sur une thématique en lien avec le projet santé et environnement de la commune, draine 60 000 visiteurs sur trois jours. De nombreux autres temps de débat sont organisés, auxquels élus et habitants participent activement. Les habitants vivent dans une ville atypique sur la Côte d'Azur, beaucoup d'entre eux peuvent parler du projet santé et environnement. La contrepartie est une plus grande attractivité de la commune, donc une tension sur les logements et l'accroissement des coûts au mètre carré. « *Cela nous oblige à gérer cette attractivité, notamment en travaillant sur l'urbanisme, le foncier et le logement* », explique l'élu. •



© Wikipedia Commons

4

Les Voivres,

l'embellie économique née de l'accueil et de l'insertion

Une pépinière d'entreprises inaugurée par le président de la République, un festival de la transition, une intense vie touristique... difficile de croire que Les Voivres, commune de 350 habitants au cœur des Vosges, étaient au bord de l'abandon il y a 30 ans. La recette du succès ? « Avant de mettre de l'économie, on met de la vie dans le village » confie Michel Fournier, maire depuis 1989 et artisan de la renaissance de la commune. « Et ce faisant, on génère une quantité de problèmes pour lesquels on trouve des solutions, ce qui crée du développement ».

Créer à partir de presque rien un processus vertueux d'accueil d'habitants

Élu en 1989, Michel Fournier a dû réagir à la menace de fermeture de l'école communale. Il n'y avait que 9 élèves inscrits pour la rentrée, et des dizaines de maisons inhabitées dans le village et les fermes alentours. Certaines ont été rachetées par la commune, qui en a confié la réhabilitation à une entreprise d'insertion communale créée pour l'occasion. La municipalité a publié des petites annonces promettant à la fois un emploi et un logement en location-vente aux nouveaux arrivants. Si l'école a été sauvée, c'est dans un second temps la vie entière du village qui a été impactée, avec l'arrivée de 150 nouveaux habitants. 30 maisons ont été acquises : certains logements

ont été vendus aux occupants, d'autres ont permis de créer un parc locatif de 27 logements sociaux. Ces recettes de locations permettent de sécuriser les emprunts que la commune a dû engager pour ses divers projets.

Générer un développement économique local

Loin de s'arrêter à ce succès, la municipalité en a fait un tremplin. Elle a travaillé avec le chantier d'insertion sur la réhabilitation et la mise en valeur du cadre de vie. Il s'agissait de profiter de toutes les opportunités pour rendre le village attractif. 600 personnes sont passées dans l'entreprise d'insertion, qui a 60 emplois à son actif. Ce dynamisme a rendu possible la création d'un hôtel rural de 55 lits et d'un restaurant, et de favoriser l'accueil d'entreprises avec

...

...

une couveuse gérée par la communauté d'agglomération. Installée dans une ferme rénovée des années 1800, la couveuse d'entreprises est par ailleurs un bâtiment vitrine de l'utilisation du hêtre en extérieur et intérieur. Elle accueille des entreprises innovantes dans la filière bois-feuillus. La commune travaille également sur un projet de vitrine pour les artisans d'art. Aujourd'hui, on compte environ 60 emplois permanents : deux secrétaires, un à deux encadrants pour le chantier d'insertion, un chauffeur, les emplois de l'hôtel rural, du restaurant, du centre d'éducation à l'environnement et des entreprises installées.

Associer les habitants dans l'investissement

La municipalité a veillé à associer les habitants jusque dans l'investissement, en créant une société civile immobilière pour sa plus importante opération, dans les années 1990 : l'achat de l'étang Lallemand avec la création d'une pisciculture pédagogique et d'un centre d'éducation à l'environnement. 117 habitants ont participé à cet investissement de 2,5 millions d'euros. La SCI, propriétaire des lieux, a fait un bail emphytéotique à la commune qui a mené le chantier en insertion puis confié la gestion du centre d'accueil à l'association l'Eaudici. Cette dernière accueille maintenant 10 000 enfants par an. Le vaste bâtiment à ossature bois héberge également les fêtes du village, dont celles organisées par l'association « la Transition d'ici ».

Être curieux de tout et à l'affût des opportunités

Michel Fournier est très présent dans la commune avec les conseillers municipaux, pour détecter le plus tôt possible les opportunités d'acquisition et de valorisation. La commune a ainsi adopté une posture entrepreneuriale : elle a effectivement entrepris des projets pas à pas, afin de se développer. La commune détecte également les opportunités de financement et de partenariat. Par exemple, le dispositif

du pôle d'excellence rurale « *Structuration de la filière bois-feuillus des Vosges* », porté par le PETR Epinal cœur des Vosges, dans lequel s'insère la couveuse d'entreprises installée sur la commune, consiste à mener des projets mêlant acteurs publics et privés. Il est particulièrement avantageux puisqu'il apporte un financement d'État de 50%. Pour développer les contacts et les réseaux extérieurs, le maire a accepté une vice-présidence à la communauté d'Agglomération d'Epinal et une vice-présidence à l'Association des Maires ruraux.

Profiter de la reconnaissance de l'extérieur pour la créer de la part des habitants

Les nombreuses visites, les articles de presse, reportages et événements ont créé petit à petit un sentiment de reconnaissance et de fierté pour les habitants, davantage enclins à prendre part aux projets. « *Le rayonnement de la commune les valorise, cela leur permet de se rendre compte du chemin accompli et du fait que l'on vit plutôt bien ici* », assure Michel Fournier. •

5

Synthèse

Une échelle communale pertinente pour des démarches de développement axées sur l'accueil, le cadre de vie et la transition écologique

Quelles que soient les finalités des démarches engagées dans les communes pilotes observées, ce message des maires est explicite : **il est possible d'agir** de manière significative, même dans les petites communes et même avec **peu de moyens** et une situation de départ très difficile (désertification, vieillissement, problèmes financiers...).

Cette perspective est ouverte dans les petites communes pour trois raisons. D'abord car **la vision politique** peut se partager facilement, voire se co-construire avec les habitants. Aussi car elle peut se traduire par une détermination constante portée par le maire, par son équipe et par **des agents potentiellement très moteurs**. Et enfin car l'échelle communale est pertinente pour **associer les habitants aux actions**.

Un maître mot : l'action dans une démarche entrepreneuriale

L'action, les réalisations, **les projets phares** et leurs résultats, voilà ce qui saute aux yeux, lorsque l'on s'intéresse à ces petites communes pilotes. On observe qu'elles enchaînent **les petits projets** et se méfient, au moins au départ, des gros projets qui peuvent générer des résistances. Sont ainsi privilégiés la mise en valeur du patrimoine, la gestion écologique de l'espace, les jardins et vergers partagés, les réserves naturelles, le fleurissement biologique, l'extinction

nocturne, la réduction des déchets, et bien sûr les fêtes et événements. D'autre part, ces communes travaillent avec « **les moyens du bord** » pour ces petits projets : des cantonniers qui se font jardiniers ou restaurateurs de bâtiments, des chantiers collectifs, l'appui des associations, des dossiers d'aide montés par la secrétaire de mairie auprès du département...

Enfin, **elles n'hésitent pas à entreprendre** et à innover pour amorcer le développement : achat de bâtiment stratégique, construction de logements, chantiers d'insertion, installation d'une épicerie, centre d'accueil communal avec mise en gestion ultérieure, achat de foncier pour installation agricole...

Le cadre de vie et l'écologie génèrent du développement

Le message est clair, comme le dit M. Michel Fournier à partir de l'expérience des Voivres : « *D'abord on met de la vie dans la commune, avant d'y mettre de l'économie* ». **Les actions en faveur du cadre de vie sont attractives pour les habitants**, de même que ce qui concerne leurs besoins fondamentaux : logement de qualité (voire écologique et confortable), alimentation locale, éducation et cadre de vie sain pour les enfants, services de santé... Le cadre de vie devenant attractif et la démarche porteuse de sens, **l'économie suit** : investissements privés, rénovations, arrivée d'actifs, installations agricoles



...

et commerciales... Il s'agit alors d'adopter (entre élus, agents, habitants) **une véritable posture d'accueil** et de tout faire pour faciliter les installations et le lien social entre anciens et nouveaux habitants.

S'organiser et progresser dans la commune

Plutôt que de s'arc-bouter sur le manque de ressources extérieures, les communes pilotes font progresser **d'abord leurs ressources internes** : bien entendu le patrimoine dont fait partie la biodiversité mais aussi, et de manière très forte, **les ressources humaines**.

Comment valoriser au maximum **les compétences des élus** ? Comment créer un noyau dur organisé **en mode projet** ? Comment progresser avec eux pour l'association des habitants et des partenaires ? Comment se former sur le tas à l'occasion des actions ? Mouans-Sartoux peut donner l'exemple : des élus avaient été invités à rejoindre la liste électorale pour prendre explicitement des responsabilités de conduite de projet.

Comment créer **un noyau d'agents** très motivés, travaillant en équipe avec les élus ? À Saint-Pierre-de-Frugie, les trois cantonniers très bien formés et la secrétaire de mairie constituent une équipe de haut niveau pour la démarche. À Mouans-Sartoux, les agents sont « ambassadeurs » du projet municipal.

D'autres questions émergent une fois le projet lancé : comment valoriser les compétences de certaines personnes ressources, habitant ou non la commune et qui vont s'engager par empathie et par conviction ? Comment progresser en permanence dans la fonction de maire et notamment, **apprendre à déléguer** pour pouvoir prendre du recul et aller chercher des ressources extérieures ?

Agir avec les habitants

« *Il est impossible de faire contre les habitants* » assure Pierre Leroy, maire de Puy-Saint-André, qui cite un projet trop hâtif d'extinction nocturne. Il vaut mieux parfois **retarder les projets**. Les changements de pratiques peuvent créer des levées de boucliers contre-productives.

L'idéal est d'**impliquer les habitants dans les actions**, et pas seulement dans la réflexion. Les petites actions sont bienvenues, mais il est possible d'aller jusqu'à un PLU entièrement participatif, un verger partagé géré par les habitants (la commune aidant pour les achats et les formations), des chantiers collectifs, et des investissements ouverts aux habitants : société civile immobilière aux Voivres, ou SEM énergie à Puy-St-André, projet de fonds d'investissement à Mouans-Sartoux...

Mais quel que soit le niveau d'implication, une certaine frange de la population ne saisit pas spontanément la démarche et ne mesure pas ses résultats et ses impacts, car les changements sont progressifs. « *On rencontre même des personnes qui, cherchant la tranquillité, sont réfractaires au développement* » raconte Michel Fournier, maire des Voivres. Les **événements**, les retours de l'extérieur, les **circuits de visites** montrant explicitement les changements et même l'organisation d'un **récit participatif et partagé** sur la transition en cours constituent des leviers importants d'adhésion au projet municipal.

Curiosité, agilité et coopération : les mots clés pour mobiliser les ressources extérieures :

Les maires des communes pilotes et leurs équipes font preuve de curiosité sur les expériences extérieures, que ce soit en France ou à l'étranger. Ils ont souvent visité d'autres sites et cela contribue à la montée en compétences nécessaire aux élus et aux agents. Ils organisent une veille des **financements mobilisables**, ils sont **connectés à certains réseaux** (associations d'élus, Territoires TE-POS, Fabrique des transitions...). On note que beaucoup bénéficient de l'appui d'**agents de développement « amis »**, ravis d'aider car la démarche présente un caractère expérimental (département, CAUE, intercommunalité, PETR, PNR). Parfois ces groupements de collectivités ont intégré à leur politique **l'appui aux communes pilotes** car ils ont compris l'enjeu d'expérimentation, la force de l'exemple pour les autres communes et la qualité des ressources que cela procure pour l'ensemble du territoire. Mais ce n'est

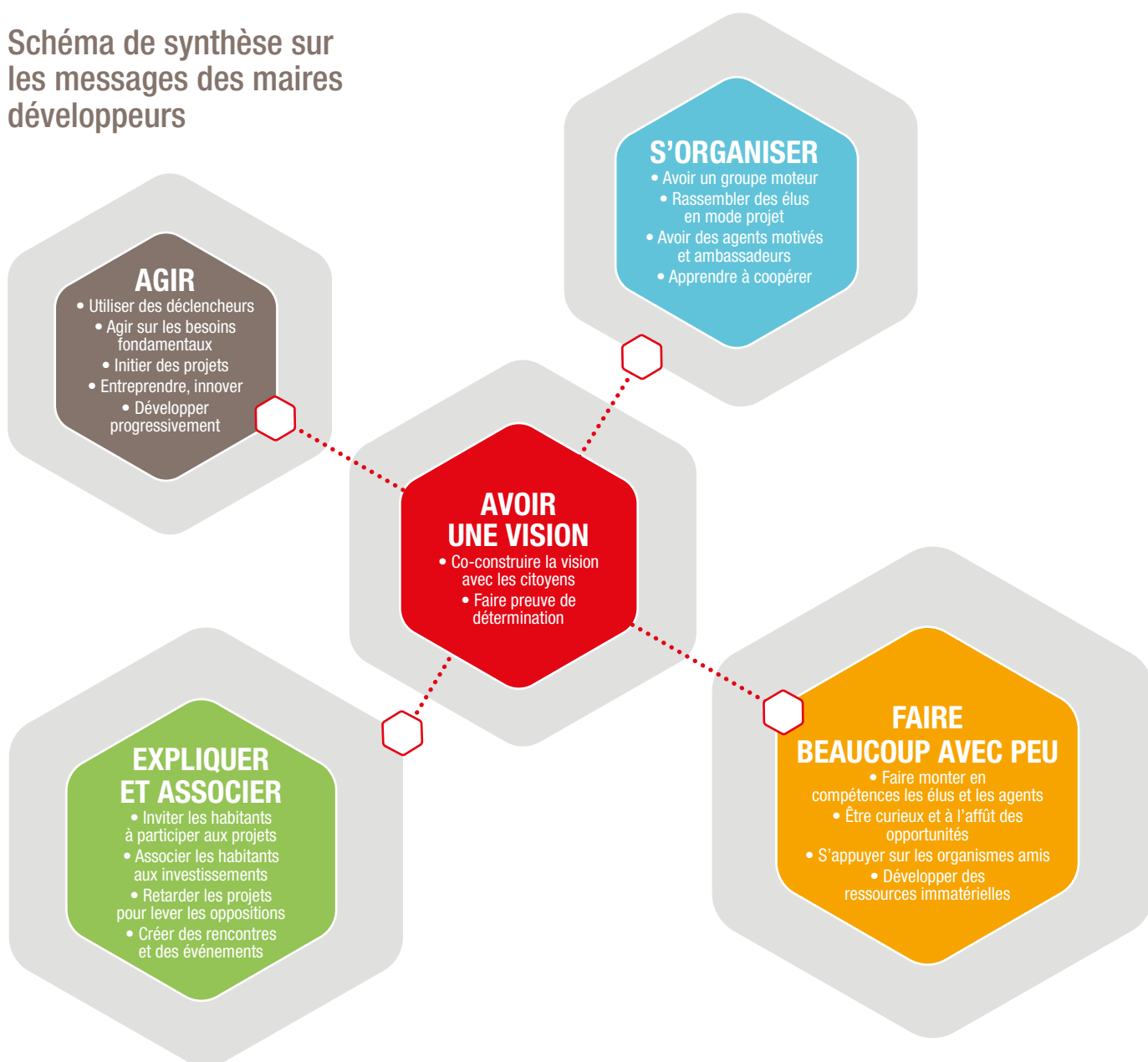
pas toujours le cas, et pour parvenir à cette situation, l'implication du maire ou du conseiller communautaire au profit du territoire est déterminante. Par exemple, Pierre Leroy a contribué à la réalisation d'économies significatives sur les déchets de l'intercommunalité avant d'être élu président du PETR. Dans le cadre des financements qu'ils parviennent à mobiliser, ils bénéficient d'**expertises et d'accompagnements extérieurs**.

Notons que les recours successifs aux programmes ou appels à projets extérieurs peuvent générer des **coûts cachés en gestion de dossier** et en turn-over de personnel. Et l'autofinancement et la capacité d'emprunt (même avec prévisionnels de rentabilité) sont limités

dans les petites communes. Il est important de pouvoir bénéficier de **financements locaux** et même des **outils originaux** mobilisant des entreprises, des fondations, des mécènes et des habitants.

Enfin les petites communes pilotes inventent des formats originaux pour mobiliser la réflexion de **personnes ressources extérieures**, comme le think-tank de Saint-Pierre-de-Frugie, l'organisation d'un festival régulier ou d'événements mobilisant des intervenants... Et elles travaillent au travers de leur site internet sur la communication extérieure **pour mobiliser ces communautés aidantes**. •

Schéma de synthèse sur les messages des maires développeurs





banquedesterritoires.fr

 | @BanqueDesTerr