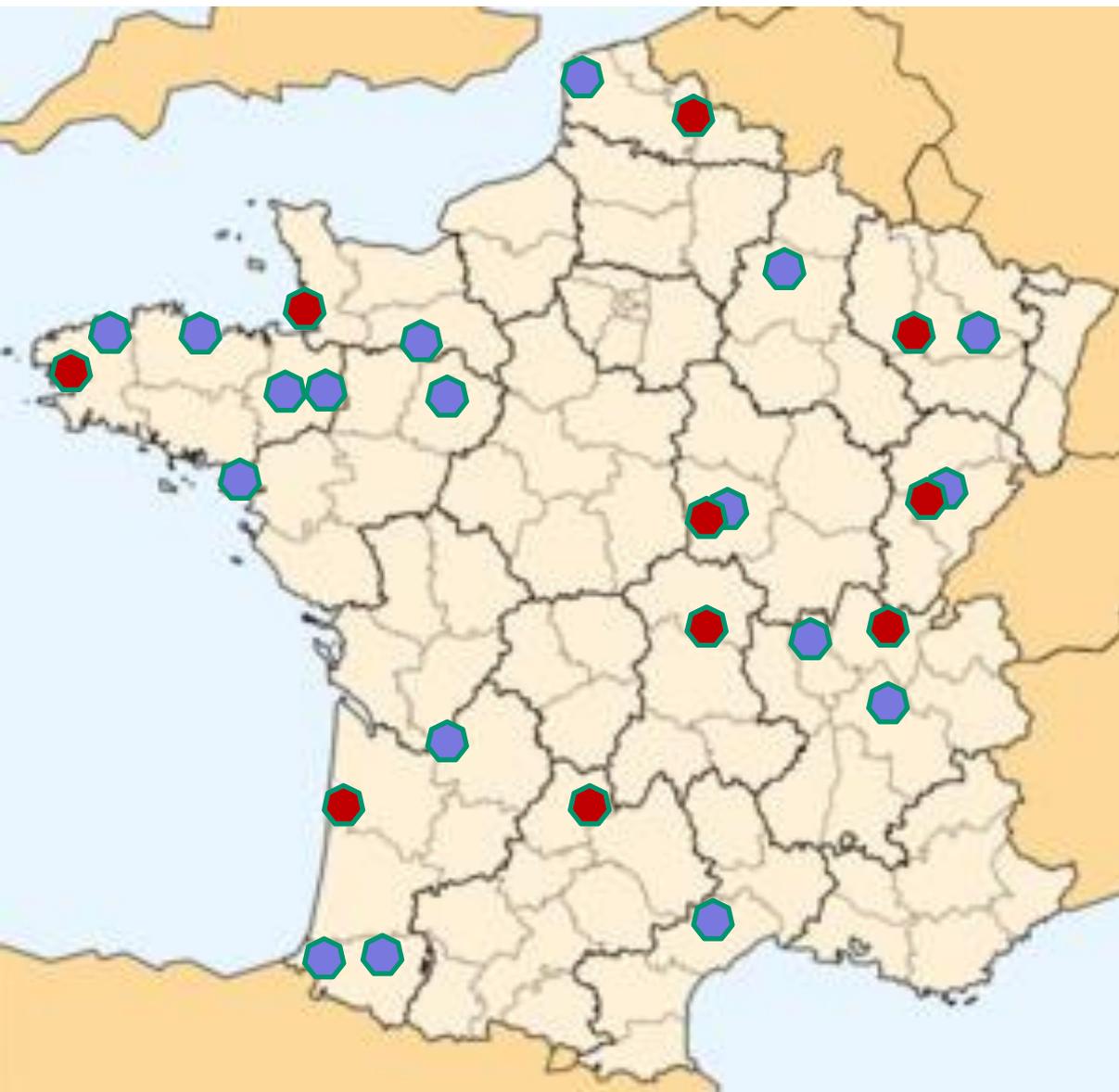


Territoires et leviers de coopération

Document pédagogique

Journée d'échange sur
« Recomposition territoriale et proximité »
Le 26 février 2015 à l'INSET de Nancy
Avec l'ADGCF et le CNFPT

Sources	3
Tendances fortes	4
La roue vertueuse	9
Impulsion politique	11
Dialogue territorial	19
Mise en mouvement	35
Convergence des projets et des ressources	41



Enquêtes et analyses

-  10 Territoires enquêtés en 2012-2013
-  18 Territoires enquêtés en 2009

Deux publications :

- Nouvelles gouvernances, nouveaux territoires (réf. E129)
- Coopérer et décider dans les nouveaux territoires (réf. E175)

Journées d'échange à Paris et en Région

Suivi de démarches expérimentales et appui à quelques territoires en progression

Territoires : tendances fortes



Quelques **leviers de coopération** ou de
relance des dynamiques



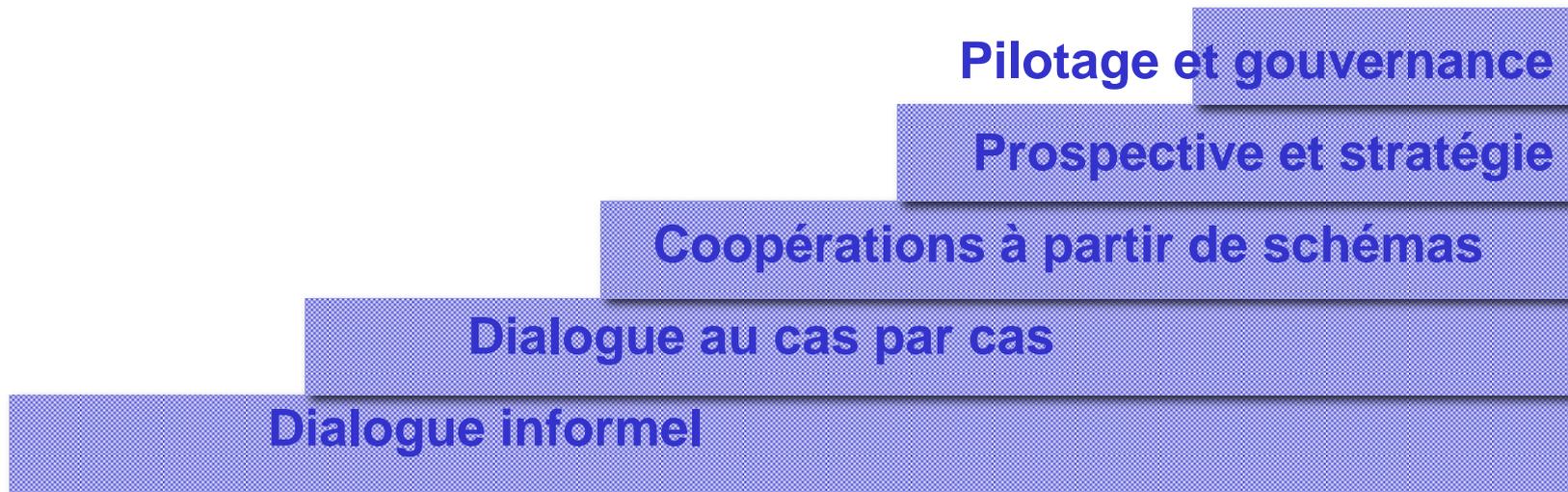
Franchir un cap

1. Explosion des **mobilités** et **agrandissement des territoires vécus**
2. Les habitants vivent avec **l'urbain et le rural**
3. Montée en puissance des **intercommunalités**
4. Forte préoccupation des élus sur la **prise en compte de la proximité** et sur le **fonctionnement des grandes intercommunalités**
5. Montée en puissance des préoccupations **d'urbanisme** et de **gestion de l'espace**
6. **Baisse des ressources** et nécessités de **mutualisations**
7. Montée en puissance des **enjeux de développement durable dont énergie**
8. Nécessité d'innover en **partenariat** pour développer
9. Une **demande sociale mal appréhendée** à l'échelle grand bassin de vie, un besoin de **sens** et de **solidarités de proximité**
10. Des **initiatives** à connaître et des énergies à valoriser



Coopérer pour anticiper

Cinq niveaux dans la progression des coopérations

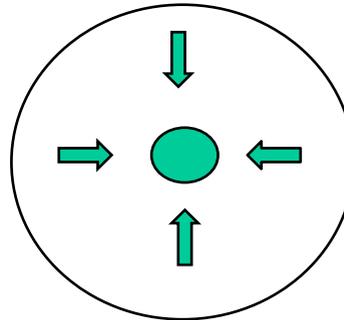
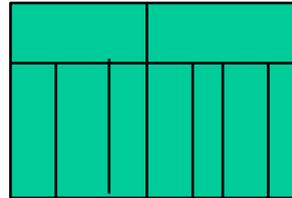
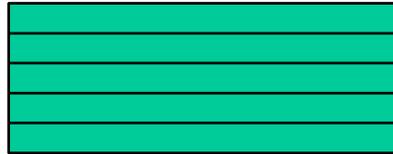


Les territoires progressent lentement.
Ils franchissent les « marches d'escalier ».

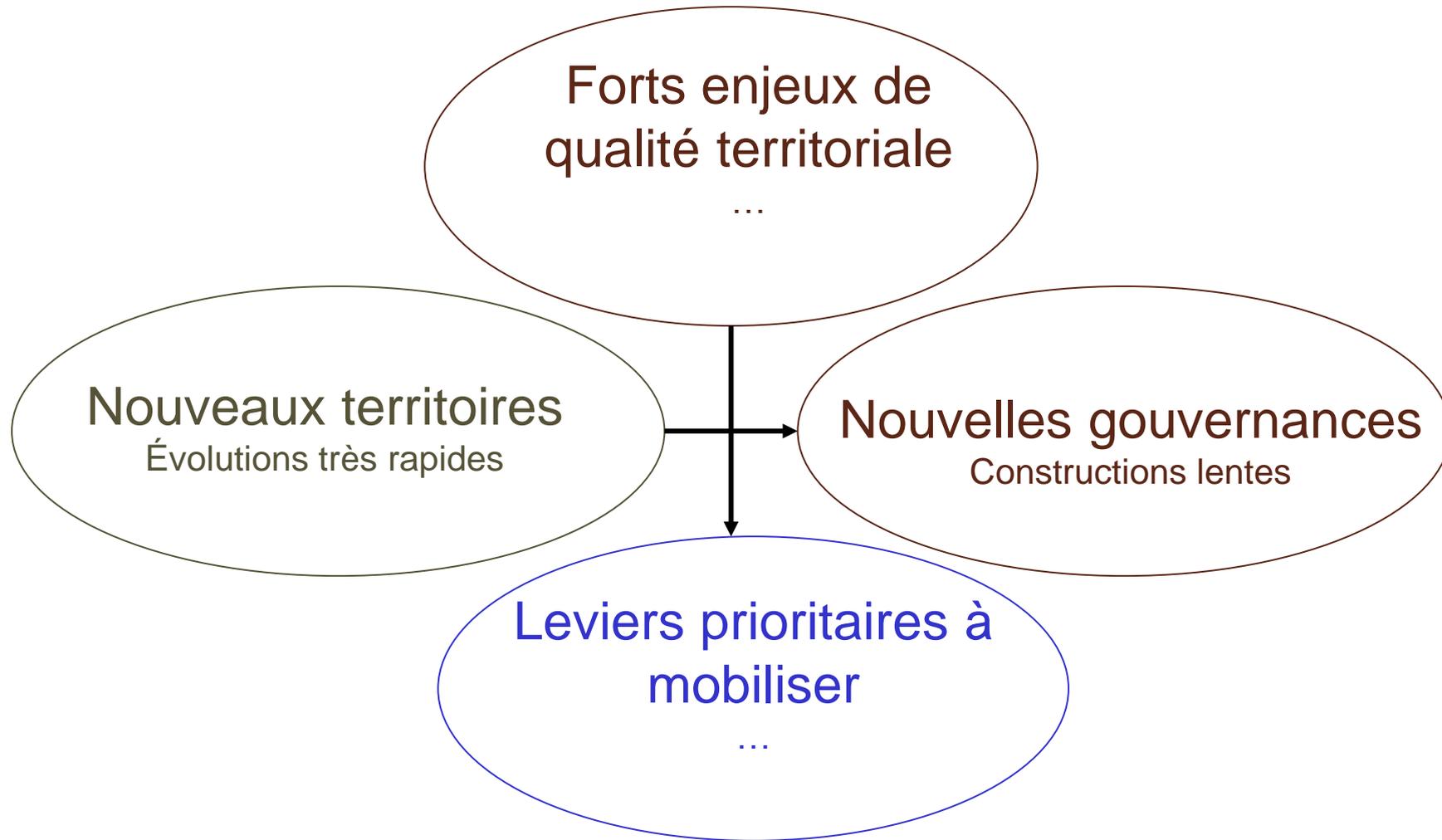
**Les nouvelles gouvernances fondées sur la
coopération se construisent petit à petit.**

Contre les effets de :

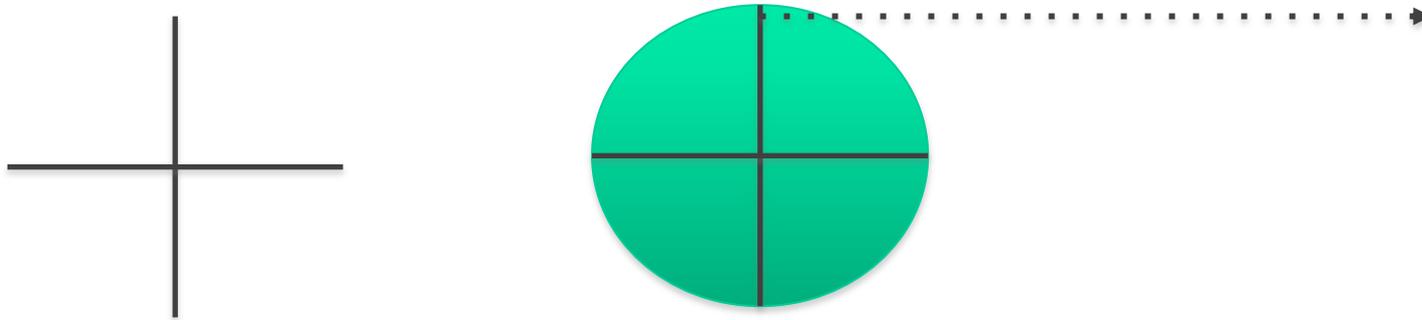
- de strates
- de tuyaux d'orgue
- de noyaux



Développer la fluidité « multi échelles »

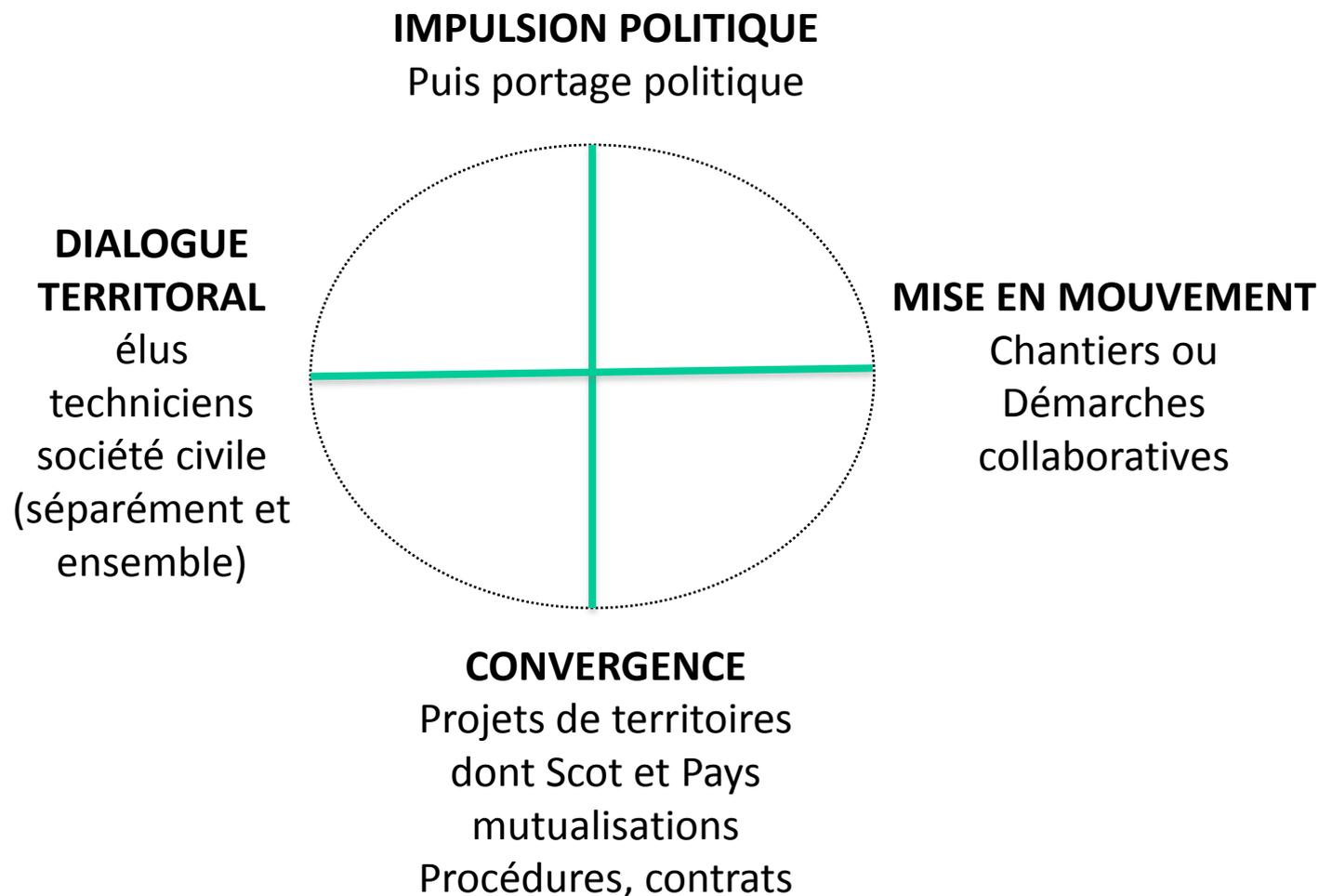


Pour alimenter le mouvement : **symbolique de la roue**



4 axes solides sont indispensables pour que la roue tourne durablement

Les 4 axes structurant les coopérations territoriales



Nouvelle impulsion politique



- **LEVIER 1** - Soigner les **équilibres de représentations** pour encourager les **complémentarités entre les différentes parties du ou des territoire(s)**
- **LEVIER 2** - **Donner du sens aux projets communs** en formalisant des **pactes politiques**

Levier 1 - Soigner les équilibres

- **Pour rassurer les élus** vis-à-vis d'éventuelles perceptions de « risques d'hégémonie »
- **Pour donner à chaque partie du territoire une place** qui l'incite à s'investir dans les coopérations.

Les **règles statutaires courantes** ne permettent pas toujours de constituer ces équilibres. Il faut parfois jouer avec toutes les **marges de manœuvre légales** (répartition des sièges et des responsabilités) et **ajouter des spécificités organisationnelles** que chaque territoire peut concevoir.

Exemples :

- Equilibres relatifs en nombre de sièges entre les **parties urbaines et rurales** du territoire
- **Duos de vices présidents** sur toutes les commissions et dossiers importants
- Equilibre et **ouvertures dans les commissions**
- Créations **d'organes de dialogue** et de concertation
- Ecriture **d'un règlement intérieur**
- **Duos de structures** syndicat mixte et association ou syndicat mixte et GIP
- Création de nouvelles pratiques pour les **circuits de décision**

Levier 2 - Donner du sens

Les meilleures coopérations territoriales sont sous-tendues par une **volonté politique** qui peut s'exprimer d'une manière **très simple et se partager avec un grand nombre d'élus**.

Elles constituent alors des **pactes politiques** plus ou moins formalisés :

Exemples :

- **Document de pacte politique** spécifique
- **Plan de mandat** (déclinable en lettres de mandat pour les élus)
- Préalables aux documents de type « **projets de territoire** »
- **Conventions** interterritoriales
- **Règlements intérieurs** communautaires
- Préalables à des **accords de mutualisation** ou d'investissements
- **Délibérations** concordantes...
- **Charte de valeurs** permettant de fonder des « règles du jeu »

Exemples de sens et pactes politiques

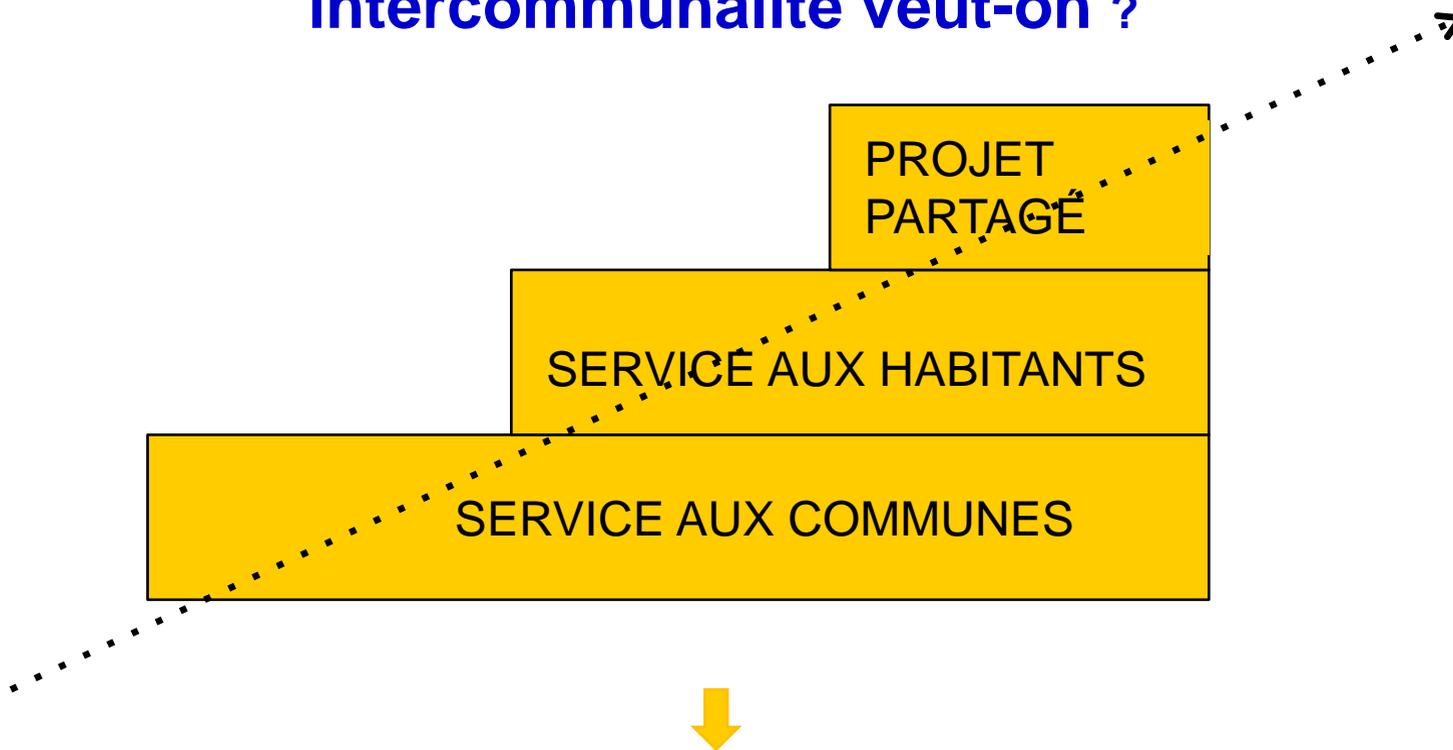
Le pacte politique initial de la **communauté d'agglomération du Pays Voironnais** consiste en une union des communes rurales et des communes plus urbaines, pour se positionner en pôle d'équilibre vis-à-vis de l'agglomération grenobloise. Le pacte se traduit dans un projet de territoire décliné à la fois sur le rural et l'urbain.

Le **Pays Basque** a mis en avant le concept de « réciprocity territoriale » affirmant des principes d'inter dépendance, de complémentarité et de solidarité à la suite d'analyses prospectives sur l'évolution des zones littorales, rurales et intermédiaires.

Le Pays de Rennes a mis en avant le concept de ville archipel avec le réseau des neuf pôles locaux, la ceinture verte, et toutes les déclinaisons locales du projet de territoire (habitat, économie, services, transports...).

La communauté d'agglomération du Grand Besançon a rédigé un pacte politique et mis en place des secteurs géographiques avec un élu référent pour chacun d'entre eux. Ce pacte est incarné, jusqu'en 2014, par un duo politique (le Maire de Besançon et le premier vice-président représentant les petites communes).

Donner du sens : de quelle
intercommunalité veut-on ?



Franchir un cap ?

Points de vigilance :

Il ne suffit pas d'adhérer à une **structure commune**, ni d'acter un **projet de territoire** partagé, fruit d'une réflexion momentanée, traduite en **programme**, pour coopérer durablement.

Bien des structures dites de deuxième ou de troisième niveau ont souffert d'une sorte de « **frontière invisible** » s'installant entre elles et les communes ou intercommunalités membres, comme si chaque entité pouvait dérouler son programme, avec son équipe, indépendamment des autres.

Il s'en est suivi dans les discours des **cortèges de « ils »** («ils ont telle ou telle mission », ou «on ne comprend pas bien ce qu'ils font »...) en lieu et place de ce qui devrait être **des « nous »** (« avec l'intercommunalité, avec le Pays, nous avons créé, mobilisé, sensibilisé, mutualisé,... »).

Pour contrer cette tendance naturelle et souvent inconsciente au cloisonnement, il faut une **volonté politique forte** et un **message simple et régulièrement affirmé**.

Les moteurs de l'impulsion politique :

Ils sont de diverses natures

- **La vision** d'un **élu rassembleur**, le travail d'un **collectif d'élus**, la dynamique d'une **équipe d'élus et de techniciens**
- **La dynamique** et les projets de la **société civile** et notamment des acteurs économiques que les élus encouragent et accompagnent
- **La confiance** cultivée entre personnes, au-delà des clivages traditionnels.

De l'impulsion politique au portage politique

Un projet bien mené, des réalisations porteuses de sens, de bonnes techniques d'animation, peuvent permettre **d'élargir le portage** du projet de territoire et donc de prolonger sa dynamique. Les bons projets sont alors souvent repris et parfois amplifiés après renouvellement des mandats. Il faut alors revenir sur le sens et sur les objectifs.

Impulsion et démultiplication

Un grand projet porté par les collectivités doit se démultiplier pour aboutir. On peut partager le projet avec l'ensemble des élus locaux et des personnels qui deviendront ainsi ses « **ambassadeurs** ».

Dialogue territorial



- **LEVIER 3** - Inventer de **nouveaux espaces de dialogue** entre élus, techniciens, et avec la société civile
- **LEVIER 4** - **Sensibiliser et mobiliser les élus locaux**

Levier 3 - Inventer de nouveaux espaces de dialogue entre élus, techniciens, et avec la société civile

- Mettre au point des **habitudes de dialogue, d'échanges**, de concertation entre structures (exemples : « les réunions du lundi » entre Président, Vice présidents et DGS ou commissions communes, formations échanges entre techniciens, conférences débat ouvertes aux élus et aux acteurs économiques, speed-meetings...).
- Faire **des essais**, s'inspirer de ce qui fonctionne à l'extérieur, innover
- **Evaluer régulièrement** le fonctionnement territorial

Exemples de pratiques de dialogue et d'échange

Une instance de coordination technique entre le **Bassin de Bourg en Bresse** (Pays), la communauté d'agglomération, et la ville de Bourg en Bresse permet de se tenir au courant des projets et des démarches de chaque entité et d'éviter ainsi doublons et dysfonctionnements.

Un réseau technique informel s'est construit au sein du **Pays de la Baie du Mont Saint Michel**, à partir de réunions régulières entre la directrice du Pays et les DGS des communautés de communes.

Bureau élargi, comité des maires à **Chartres Métropole**, débats thématiques pour tous élus chaque trimestre à la **CA du Grand Chalon**

Le **Pays de Nevers Sud Nivernais** réalise le « conseil d'administration élargi » une fois par mois : un intervenant extérieur, un débat, un moment convivial. Les soirées réunissent régulièrement jusqu'à 100 personnes. Elles permettent de créer un effet de réseau.

Dialogue Territorial et conseils de développement

Les conseils de développement des Pays et communautés d'agglomération ne constituent pas le seul cadre de participation de la société civile (professionnels, association, habitants...) à la vie et au développement du territoire. Une grande part de cette participation est tout simplement sur le terrain, dans les projets et dans l'action. Il y a aussi les **conseils de quartiers**, les **comités d'usagers** et bien d'autres instances.

Lorsqu'ils qu'il sont **bien « mandatés »** par les élus qui leur allouent les **moyens nécessaires** (essentiellement en animation), ils sont des organes très intéressants qui **facilitent le dialogue, la conception et la mise en œuvre des projets de toutes natures** (du projet de territoire aux petits projets mobilisant les professionnels ou habitants).

Une question fondamentale : **réfléchir à leur rôle et l'adapter au type de projet de territoire souhaité.**

Pour cela :

- **S'inspirer de ce qui existe et fonctionne ailleurs**
- Puis **améliorer en continu en associant le conseil à la réflexion**

Faut-il favoriser leur création dans les grandes intercommunalités ?

Rôle du conseil de développement selon le type de Pays

L'expérience montre que le rôle du conseil de développement n'est pas le même selon la nature du Pays

Cas 1 - Pays de missions et de subventions : un conseil de développement pour proposer et valider

- **Pilotage et animation** par le syndicat mixte et par son équipe.
- Pas de choix des sujets, ni du rythme, ni des modes de travail
- **Validation** des travaux préparés par les techniciens (souvent en commissions)
- Parfois des possibilités **d'enrichissement**
- Parfois des **propositions** (à l'occasion des révisions de projets de territoire)
- Parfois des **co-décisions** sur certains programmes (GAL LEADER)

Rôle du conseil de développement selon le type de Pays (suite)

Cas 2 - Pays de coopération et d'impulsion : un conseil de développement pour dialoguer et animer

- Le conseil de développement aide la structure de Pays pour **mieux coopérer avec la société civile** dans son ensemble et pour **dynamiser le territoire**
- Pilotage avec une **certaine autonomie** selon accord sur règlement intérieur et feuille de route annuelle
- Appui **animation** indispensable (temps de travail dédié d'un agent)
- **Large palette de rôles possibles** à déterminer lors de la phase de préfiguration et à faire évoluer chemin faisant (cf. diapositive suivante).

Points de vigilance sur les espaces de dialogue :

Le « **dialogue territorial minimal** », déclenché à l'occasion des diverses réunions de commissions ou des assemblées d'élus dans les différents EPCI, ou encore réalisé à l'occasion des projets de territoires ou de quelques grands schémas **ne suffit pas**.

Il ne concerne que **quelques centaines de personnes** qui elles-mêmes ne partagent que peu leurs regards du fait de la multiplicité des thématiques, des temps de rencontre et des lieux de décisions.

Les élus des territoires cités ont pris conscience du **risque de perte de potentiel** lié à un faible niveau de dialogue territorial. Ils ont réfléchi et tenté des avancées (souvent modestes, mais diversifiées). Ils se sont **inspirés d'autres expériences, et ont amélioré leurs pratiques, chemin faisant**.

Le dialogue territorial est **toujours productif**, lorsqu'il est **bien préparé et bien animé**. Il en résulte un terreau pour améliorer les coopérations.

Levier 4 - Sensibiliser et mobiliser les élus locaux

- Par des **rencontres inventives et bien animées**
- Par le **lien étroit avec les communes**
- Eventuellement par **des organes de proximité**
- Par une culture de **l'échange**
- Par les **grands chantiers** du territoire
- Par des **projets qui les concernent** et dans lesquels elles peuvent s'inscrire
- Par des **services, des outils, des modes d'accompagnement accessibles à tous les élus**
- Par une **communication « de développement »** (non institutionnelle)

Exemples de modes de mobilisation des élus locaux

Le **Bassin de Bourg en Bresse** organise chaque année un séminaire thématique pour tous les élus du territoire.

La **Communauté d'agglomération du Grand Besançon** s'appuie sur des secteurs de proximité pour l'écoute et la mobilisation des élus locaux.

Toulouse Métropole et Nantes Métropole se sont structurées en **pôles de proximité avec des fonctions précises** (Dialogue, services et actions, personnel, investissement...). Ils entrent dans l'organisation comme des directions localisées.

Dans le **Pays de Figeac**, des réunions par groupes de communes sont organisées sur tous les thèmes qui doivent les mobiliser (habitat, paysage, TPE, Leader, éoliennes, Scot...).

Après la forte mobilisation préalable à l'élaboration des documents (Scot et PCET), le **Scot du Douaisis** poursuit le dialogue avec les élus communaux, notamment grâce à des travaux sur l'énergie (conseil en énergie partagé).

Points de vigilance pour la mobilisation des élus locaux :

Sur un grand territoire, si rien n'est prévu pour enrayer la tendance, petit à petit, **seul un noyau d'élus** peut disposer de la vision globale des problématiques et des projets,

ce qui entraîne inévitablement de **nombreux coûts cachés** (non coopération, non développement, doublons, découragements...).

Partir du **territoire vécu** par les habitants et **cultiver en permanence** la notion projet de territoire avec le plus possible d'élus, afin de transcender les clivages et de fluidifier la communication.

Construire en s'appuyant sur les **liens tissés entre personnes** plutôt que sur les murs érigés entre services ou structures.

Pour ce faire, pas de recette miracle : multiplier les initiatives, améliorer ce qui fonctionne, et investir **par les élus, pour les élus** beaucoup de conviction, de pédagogie et de volonté de rassemblement.

Dialogue territorial : spécificités pour les grands programmes

Les grands programmes territoriaux (de type Leader ou autres) conduits sur plusieurs années permettent de générer de nouvelles coopérations :

- Organes de délibération (Ex commission littoral)
- Organes de pilotage partenarial
- Groupe d'action locale
- Comité technique adossé
- Association ou organe rassemblant les professionnels
- Organe ou Association rassemblant les signataires d'une charte...

Mais que reste-il une fois le financement consommé ?

Comment capitaliser les progrès accomplis sur le plan de la **coopération** ?

Penser le programme **dès le départ** dans une logique d'amorçage d'une dynamique appelée à durer permet d'obtenir **plus de retombées à long terme.**

Dialogue territorial : spécificités pour les grandes intercommunalités

Les nouvelles intercommunalités renforcées vont prendre de plus en plus de décisions ayant un **impact dépassant leur périmètre** (impact sur l'attractivité, le paysage, l'environnement, les retombées en développement).

Elles devront **endosser des responsabilités territoriales partagées** avec les communes, avec les autres intercommunalités locales, et avec des partenaires extérieurs, pour traiter **de plus en plus de sujets**.

Les grands bassins de vie mono-communautaires devront reconnaître **les différences de situation de leurs communes** (centres, périphéries, écarts de richesse, différences territoriales) et inventer des modes de fonctionnement qui permettent de tenir compte des spécificités locales et de mobiliser les élus communaux.

Il faudra donc progresser fortement dans la **fluidité de travail dite « multi échelles »** avec élus et techniciens, et donc inventer de nouvelles méthodes de travail et intensifier **les échanges de pratiques** sur ce plan. **Le chantier est immense.**

Spécificités pour les grandes intercommunalités (suite)

- Se donner au minimum un **projet communautaire** (pour l'ensemble des compétences et actions de l'intercommunalité)... **Il peut devenir un projet de territoire** (s'il est partagé par l'ensemble des acteurs du territoire agissant conjointement).
- Intégrer dans ce grand projet et dans l'action les **coopérations à toutes les échelles** et l'inter-territorialité (avec d'autres intercommunalités).
- Réfléchir à **l'organisation** (notamment à l'occasion des fusions), puis l'améliorer en continu ; favoriser en particulier la **transversalité** et le travail en **mode projet**.
- **Une combinaison vertueuse** : pacte politique, projet communautaire ou projet de territoire, clarification des compétences, intensification des coopérations et des mutualisations, pacte financier et fiscal...

Synthèse sur le dialogue territorial

Les territoires nous dévoilent une **large palette** de « manière de fonctionner ».

L'analyse des systèmes de gouvernance montre qu'il n'y a **pas de modèle organisationnel** qui s'imposerait comme étant plus pertinent qu'un autre.

Par exemple, suffit-il de créer une très grande intercommunalité ou un Pays sur un bassin de vie et d'emploi, pour rendre rapidement le fonctionnement territorial fluide (dialogue), efficace (résultats) et vertueux (coûts) ? Cela implique beaucoup de travail et d'énergie pour y parvenir.

Plusieurs modèles ont montré leur pertinence.

Il semble (et c'est une évidence pour bien des personnes que nous avons rencontrées), que les critères de réussite ne soient **pas seulement institutionnels ni organisationnels**.

La **volonté des hommes et des femmes**, les postures de partage et de coopération, les pratiques de **progression continue**, **l'intelligence territoriale** conduisant à créer et **ciseler finement** la bonne organisation, sont les principaux déterminants.

Plus de mise mouvement des acteurs sur des « démarches » ou « chantiers »



- **LEVIER 5** - Mobiliser les communes, par des démarches ascendantes
- **LEVIER 6** - Transformer les schémas en démarches au long cours avec des programmations significatives et des pilotages collaboratifs

Levier 5 - Mobiliser les communes, par des démarches ascendantes

À l'échelle d'une grande intercommunalité, il est souvent **difficile de mobiliser** les communes.

Elles suivent leur propre logique et les agendas sont chargés. il ne suffit pas d'inviter des conseillers aux réunions...

Les démarches construites à partir des apports des communes permettent de produire de **diagnostics pertinents** et de définir des **objectifs partagés et réalistes**.

Elles génèrent de **l'échange d'expérience** et se traduisent par **davantage de réalisations** car elles sont portées et encouragées par les intercommunalités.

Les communes sont d'autant plus porteuses d'une démarche de projet intercommunale qu'elle en sont les actrices à leur échelle.

Levier 6 - Transformer les schémas en démarches au long cours

Les schémas ou démarches (en plus des projets très précis) constituent un levier essentiel, pour traduire les accords politiques en actes et ce faisant, pour leur donner de la **crédibilité**. Mais pour qu'ils fonctionnent, **il ne suffit pas d'une étude...**

Cela nécessite :

- **un pilotage collaboratif** et ouvert,
- **un vrai regard partagé** entre les parties prenantes,
- suivi d'un **programme d'action** construit **sur la durée**,
- soutenu par de **bonnes coopérations** techniques,
- et mobilisant **beaucoup d'acteurs**.
- enfin, la pratique de **l'évaluation et de l'amélioration continue** est indispensable.

Tout se passe comme si les territoires, qui utilisent le mieux ces leviers de mise en mouvement, avaient développé une sorte de « science des schémas », à force d'expériences et de capitalisation des savoir-faire.

Convergence des Projets et des ressources



- **LEVIER 7** - Rapprocher les projets de territoire (Pays, Scot, Intercommunalités, projets thématiques)
- **LEVIER 8** – Faire converger les procédures et contrats
- **LEVIER 9** – Mutualiser les ressources sur les sujets communs (équipes, groupes projets, équipements, savoir-faire, financements...)
- **LEVIER 10** – Revoir la manière de fabriquer les projets de territoire

Levier 7 - Rapprocher les projets de territoire (Pays, SCOT Intercommunalités, projets thématiques)

Il existe toujours « d'autres projets de territoire sur un territoire ».

Avant de se lancer dans un projet communautaire, un projet de Pays, un Scot, une charte de PNR, il importe de **bien connaître projets existants**.

La coexistence de ces projets, à échelles et thématiques différentes peut donner lieu à une interprétation de complexité apparente. Elle n'est pas inextricable, car plusieurs territoires ont montré qu'il est possible de réaliser rapidement un **travail de synthèse très « pédagogique »** en utilisant des cartes et des supports visuels.

Ce travail (souvent technique) peut même se réaliser **en groupe** avec les représentants de divers projets s'il est très bien préparé.

La convergence des projets de territoire est essentielle pour donner du sens et optimiser les ressources humaines et financières

Levier 7 – En particulier : Rapprocher les projets d'aménagement et de développement

Pour **l'attractivité économique**, le choix des équipements, la répartition des services, l'offre d'habitat, la qualité de l'environnement et des paysages sont prépondérants ; l'économie résidentielle constitue un vecteur de maintien et de développement de l'économie productive (l'inverse étant une évidence).

Pour la qualité des espaces bâtis et non bâtis, et la protection et la valorisation de l'environnement et des patrimoines, les projets de développement **ont des impacts forts**.

- A-t-on **un seul projet** de développement et d'aménagement ou deux projets ?
- A-t-on représenté les interactions aménagement et développement sur des cartes ?
- Comment conforter les bourgs sur les plans de l'habitat, de l'économie et du cadre de vie ?

Les **périmètres et projets** de Scot ne sont **pas toujours harmonisés** avec ceux des Pays ou des grandes intercommunalités ; ou parfois, lorsque c'est le cas, il existe encore des **cloisonnements entre les équipes**.

Les territoires qui savent harmoniser ces politiques en récoltent les fruits.

Exemples de rapprochement aménagement et développement

Les élus du **Pays de Vitré Porte de Bretagne** ont un cap commun. Ils ne souhaitent pas voir le territoire devenir une banlieue dortoir de Rennes. Pour cela, ils veulent sauvegarder leur capacité de production agricole et maintenir le concept des « usines à la campagne », ce qui signifie un territoire maillé par des pôles d'activités et de services dynamiques, reliés entre eux par des transports. Il faut parallèlement aider chaque commune à densifier l'habitat. Le territoire s'est doté d'une équipe pluridisciplinaire pour concilier tous ces objectifs.

Sur le **Pôle métropolitain du Pays de Brest**, les périmètres sont parfaitement emboîtés. La communauté urbaine et les communautés de communes mutualisent, au sein d'un syndicat mixte, une équipe resserrée qui leur permet de porter et de coordonner le Scot, un programme de gestion intégrée des zones côtières, un Pays touristique, et de travailler sur des thématiques telles que les transports ou l'énergie. Les ressources d'ingénierie des intercommunalités, de l'agence d'urbanisme et d'autres partenaires sont mises à profit dans cet ensemble cohérent pour conjuguer efficacement aménagement et développement.

Levier 7 (suite) – Comment rapprocher les projets de territoire ?

Pour **les intercommunalités** : prendre en compte les chartes de Pays, PNR, les projets de Scot, de PCET, et les divers schémas à différentes échelles. Cela n'empêche en rien la mise en place d'un **projet local fort et bien porté**. Cela permettra de préparer « à la source » de **meilleurs partenariats**.

Pour les Pays, Scot, PNR : intégrer les compétences, projets, besoins intercommunaux, dans la **démarche d'élaboration** des Chartes ou document d'objectif.

Puis plus tard, **formaliser les coopérations** à partir d'une démarche simple

- Ce que le Pays, PNR, Scot peut apporter à l'intercommunalité pour ses propres actions
- Comment l'intercommunalité peut s'emparer du projet de Pays, Scot ou PNR et y contribuer au travers de ses compétences et projets
- Déduction d'un plan de coopération simple, évalué et reconduit chaque année.

Il est aussi souhaitable (si possible) de **mieux coordonner des calendriers** sur les démarches, programmes et projets, de chaque entité.

Levier 8 - Faire converger les procédures et contrats

- Pour éviter le « saucissonnage » des projets
- Pour éviter les temps de « non coopération »

Travailler cette **question dans les territoire** et **œuvrer ensemble auprès des grands partenaires**

Exemples :

- Le **Pays de Nevers Sud Nivernais et l'agglomération** ont pesé et œuvré de concert pour solliciter et obtenir un contrat unique signé avec l'Etat, la Région et le Département.
- Le **Pays du Grand Pau** s'est adapté à la contractualisation séparée entre Pays et agglomération, en travaillant sur une convention pour faire converger des ressources sur certains projets transversaux et pour s'informer très régulièrement sur l'avancement des projets.
- Le **Pays du Mans et les autres Pays Sarthois** on fait converger des fiches action Leader sur le thème du tourisme de proximité et les circuits courts alimentaires

LEVIER 9 – Mutualiser les ressources sur les sujets communs

(équipes, groupes projets, équipements, savoir-faire, financements...)

La logique des schémas de mutualisation est en cours pour les intercommunalités. Elle est d'autant plus efficace qu'elle est sous-tendue par un projet communautaire (ou projet de territoire).

Il est possible, et c'est un peu l'esprit des PETR (voire des Scot et des PNR), d'élargir cette réflexion progressivement à une échelle plus grande. Pour cela :

- **Procéder par projet** et mutualiser au fur et à mesure des besoins et opportunités (équipements, services, personnel, ressources...).
- Ou réaliser un **projet de mutualisation** pour un ou deux grands domaines (économie, gestion de l'espace, tourisme, ...).
- Et/ou faire un **état des lieux de l'ingénierie territoriale** et organiser un réseau avec des compétences croisées et partagées, dans un logique de projet(s).

Levier 10 - Revoir la manière de fabriquer le projet de territoire

- **Collectif d'élus** engagés pour porter le projet politiquement
- **Travail amont sur la méthode** (ne pas reprendre un cahier des charges type)
- **Bilan du ou des projets de territoires précédents** : actions, organisation, coopération
- **Observation territoriale en continu** et connaissance partagée
- Moins d'études, **plus de participation**
- **Regards décalés** : flux, système ville-campagne, prospective, inégalités territoriales...
- **Démarches ascendantes avec les intercommunalités**
- **Temps de conception stratégique** avec les élus
- **Fonctionnement territorial** : améliorer en continu
- **Animation territoriale** : innovation et créativité
- **Affirmer régulièrement le sens** et prévoir un plan de communication de proximité

Travail d'enquête et d'analyse (depuis 2009)

Ont participé au comité de pilotage : DATAR, AdCF, ANPP, FPNRF, ETD, Collectif Ville Campagne

Ont réalisé les enquêtes et analyses et co-rédigé les ouvrages : Alain Chanard, Guy Dumélie, Mohammed Chahid, Yves Paris, Philippe Barret, Yves Gorgeu, Vincent Chassagne et Leslie Chaze

Ensemble des travaux

Coordination Yves Gorgeu (jusqu'en 2011), Vincent Chassagne et Leslie Chaze

Nouvelles gouvernances, nouveaux territoires (2009) et ***Coopérer et décider dans les nouveaux territoires*** (2013)

À retrouver sur www.mairieconseils.net, rubrique Publications