

## Témoignage : le développement économique d'un territoire. Le développement économique du territoire d'Audruicq

**Frédéric Huchette, responsable du pôle animation et développement local, Communauté de Communes de la Région d'Audruicq**

### Quels sont les éléments déclenchant la démarche ?

Donc alors, la démarche de **développement local** sur la communauté de communes a été initiée, donc on est à la fin des années 90, on est dans un moment où la politique État/Région en Nord/Pas-de-Calais propose aux interco(mmunalités) de mettre en place une démarche, une dynamique de projet de territoire. Donc dans ce cadre-là, la communauté de communes de la région d'Audruicq candidate et est retenue, et passe au recrutement d'un chargé de mission, d'un agent de développement pour conduire ce projet. Et donc, voilà le début de l'histoire.

De manière plus opérationnelle, on est où ? On est sur un territoire qui rassemble 15 communes, qui à l'époque fait un peu plus entre 20 et 25 000 habitants, qui est un territoire très ancré dans sa **ruralité**, dans son **activité agricole**, mais qui est également ancré dans un univers périphérique urbain, et ce qui fait qu'il est marqué par un **mouvement de péri-urbanisation**, qui est à la fois ancien, lié à l'arrivée de l'industrie sur le littoral dans les années 70, mais également contemporain de l'époque de la réalisation de l'autoroute A16, qui va faciliter son **accessibilité**. Donc voilà, on est dans ce contexte là, sur une interco(mmunalité) qui n'a plus élaboré de projet de territoire depuis 10-15 ans. Donc c'est une nouvelle démarche, une nouvelle époque qui va démarrer.

### Quelle démarche initiale ?

Pour la construction de ce **projet de territoire**, le parti-pris qui a été retenu n'est pas celui d'une grosse étude. On n'a pas souhaité faire appel à un cabinet extérieur, à un prestataire extérieur pour conduire l'intégralité des démarches. Ça a été bien une démarche, une logique de l'agent de développement local **d'aller au contact du territoire dans ses différentes composantes**. Ça s'est passé comment ? Premier élément, aller au devant de la commune. L'entité communale, l'entité villageoise, semblait être un bon espace, un bon lieu pour réunir un panel assez diversifié de gens, donc quelques élus du conseil municipal, mais également des personnes que le maire ou le conseil municipal avaient choisies. Ça pouvait être des professionnels, des commerçants, des artisans, des agriculteurs, mais ça peut aussi être des « monsieur, madame Tout Le Monde » ou des responsables associatifs. Donc on a créé comme ça sur le territoire, dans chacune des 15 communes, ce qu'on appelait une **commission communale** qui a balayé l'intégralité du champ de la vie du village. C'est quoi l'âme du village ? Qu'est-ce qui s'y passe ? Quelles sont ses ressources, à la fois historiques bien ancrées, ses atouts à l'instant T, qu'est-ce qui est source de richesse ou d'opportunité ? Ou en même temps, quelles sont les inquiétudes, quels sont les points d'interrogation, voire les menaces qui pèsent sur l'âme du village ? Donc on a fait ce gros **travail de dialogue** avec une entité représentative du village.

En même temps, on a poussé des investigations sur, par exemple, **le milieu agricole, le milieu du commerce ou de l'artisanat local**. Donc on est allé un peu plus loin avec des noyaux de gens socio-professionnels ainsi que des partenaires extérieurs tels que les

**chambres consulaires** qui ont pu être associées au groupe de travail. Et dernier élément, ces propos, ce diagnostic, ce ressenti de terrain, aux dires des personnes a été confronté, non pas de manière très universitaire, très poussée, très théorique, mais confronté malgré tout à une **réalité chiffrée** pour voir les décalages entre le dire des gens et ce que les données chiffrées statistiques pouvaient nous révéler.

### Quels sont les acteurs cibles ?

Concernant la **démarche économique**, il y a des choses intéressantes qui se sont passées. On peut en extraire deux. La première, dans la continuité de cette dynamique ouverte, participative, qui est mise en place fin des années 90, c'est la création sur le territoire d'une entité associative qu'on a au terme d'une réunion où il y a eu de la créativité dans l'air. On a appelé ça le **CPETI**, localement, c'est bien identifié aujourd'hui. Donc le CPETI, pour les non-initiés, c'est le **Comité de Promotion Économique et Touristique Intercommunal**. C'est une association de loi 1901 qui rassemble des producteurs fermiers, des agriculteurs, des artisans, des commerçants, des prestataires touristiques, des opérateurs associatifs. Aujourd'hui, cette association, c'est plus d'une centaine d'adhérents actifs qui regroupe cette grande diversité de personnes, d'éléments, de structures qui font la vie socio-économique du territoire. C'est un élément assez original, ce n'est ni un office de tourisme, ni une union commerciale, mais c'est bien **l'outil d'animation et de promotion économique du territoire**. Et en cela, il est soutenu depuis sa création dans les années 2000 par la collectivité qui accorde un financement pour son programme d'actions ou la mise à disposition d'agents pour l'animer. Ça, c'est la première phase.

Et plus récemment, on est à la fin des années 2000, il y a un nouveau conseil communautaire qui est mis en place. Et le président d'alors souhaitait revisiter, faire un point sur la **démarche de développement éco(nomique)** qui était proposée par la collectivité. Et là aussi, deux hypothèses : l'appel au cahier des charges, l'appel d'offres, etc., ... un opérateur extérieur qui vient mener ce travail ou **une démarche plus participative**. Et c'est cette voie-là qui a été retenue, bien de manière opportuniste quand même, malgré tout, avec le soutien de Mairie-Conseils. Donc **Mairie-Conseils**, aujourd'hui **Territoires-conseils**, est une structure liée à la **Caisse des Dépôts** qui accompagne les intercommunalités dans leur projet de territoire. Et c'est en 2009, ils recherchaient 5 territoires en France pour expérimenter une nouvelle façon d'appréhender le développement local qui s'appelait « **Territoires et dynamiques économiques** ». On a candidaté, on a été retenu et ça, ça a été un bon moment qui a permis d'enclencher une nouvelle phase dans la dynamique du projet de territoire local qui a permis... alors, l'intérêt de la démarche Mairie-Conseils, c'est encore une fois la participation. Ça implique des élus intercommunaux, ça implique, c'est ouvert aux élus communaux. Il y a des moments où les élus vont à la rencontre des professionnels, ou les opérateurs viennent leur parler très librement de ce qui se vit, de ce qui se passe. Ça permet vraiment de construire ensemble, et là c'est pas que des mots, c'est du concret, un vrai discours commun, une vraie vision commune du territoire, de ce qui bouge de manière positive et des marges de progrès sur lesquelles on pourrait aller. Et cette démarche ne s'est pas forcément conclue par un super rapport avec des grandes orientations, un grand axe 1 et 56 opérations possibles, mais ça a posé notamment ce qui va être important dans l'histoire récente du territoire, le sentiment que sur la base de l'agriculture, du fait agricole sur ce territoire, il y avait des choses nouvelles qui étaient en train d'émerger, qui étaient en train de bouger. On avait sur la dynamique de ce qu'on appelle aujourd'hui **l'alimentation**, les prémices de quelque chose qui a été collectivement pensé, il y avait des belles intuitions qui ont permis dans les années qui ont suivi de déclencher de manière opérationnelle des projets importants.

## Quelle démarche avec Mairie-Conseils ?

Cette démarche avec Mairie-Conseils, à la différence d'un travail qu'on peut confier parfois à un prestataire extérieur, c'est qu'elle implique deux acteurs de terrain des territoires importants qui sont d'une part **les élus** : un petit comité de pilotage restreint de 3-4 élus qui est composé, et on leur demande d'être présents à l'ensemble de la démarche pendant les réunions de travail largement ouvertes, et le temps de débriefing le lendemain matin pour voir ce qui a été produit la veille et préparer l'étape suivante. Ça c'est un premier élément.

Deuxième élément, c'est **l'animateur**, l'agent de développement local qui est très impliqué. A savoir que Mairie-Conseils sur les 3-4 mois de l'opération vient à 3 ou 4 reprises, animer 3 ou 4 moments collectifs de travail. Entre deux, c'est le local qui bosse, c'est nous qui assurons la production, c'est nous qui assurons les comptes-rendus, c'est nous qui assurons la mise en perspective des choses. Ils apportent un regard un peu méthodo(logique), un peu critique, un peu de recul. Ils nous interrogent, ils remettent en cause parfois nos certitudes, ou ils pointent à un point qu'on aurait peut-être involontairement négligé ou oublié. Ils ont ce travail d'être présents dans la co-animation des moments collectifs, dans la mise en valeur des productions issues de ces groupes de travail.

Donc l'intérêt de Mairie-Conseils, c'est que ça mobilise les élus. Les élus sont aussi par exemple amenés à aller par binôme, ils sont invités sur cette démarche éco(nomique). Ils ont été par binôme invités à aller rencontrer chez lui un chef d'entreprise, à avoir un propos direct. Donc c'est très impliquant autant pour l'entité qui dirige la collectivité que par l'ensemble du groupe qui participe.

## Un exemple concret ?

Donc cette démarche Mairie-Conseils, comme je disais précédemment, a posé des jalons, a fait émerger une intuition collective sur cette question de renouveler le fait agricole. De manière très opérationnelle, ça a donné lieu en 2010-2011 au **projet d'écopole alimentaire**, qui est aujourd'hui une réalité. L'écopole alimentaire c'est quoi ? C'est l'acquisition par la collectivité d'un site de 15 hectares, un corps de ferme plus des terres de production, et un deal, un partenariat avec **deux opérateurs de l'économie solidaire**, qui sont à la fois des **ACI\***, **des ateliers d'insertion**, mais en même temps des structures qui fédèrent des producteurs, notamment dans le **maraîchage bio**, pour sur ce site véritablement s'implanter et créer les conditions pour que la notion de **circuit court** prenne une véritable réalité.

A savoir que sur ce site, il y a de la production qui est complémentaire du réseau de producteurs adhérents d'une des associations, mais c'est aussi un lieu où on rassemble les productions et on assure ensuite collectivement la distribution à des **abonnés**, à des clients, à des mangeurs à titre individuel, ou en **restauration collective**. Et c'est en même temps la mutualisation d'un outil, un outil qui est à la fois une **légumerie**, une **conserverie**, qui permet de transformer, de créer de la **valeur ajoutée au produit**, mais qui également permet de répondre à ce que par exemple la restauration collective attend, à savoir un légume qui soit lavé, épluché, découpé.

Donc on a cette notion **d'économie collaborative**, elle est concrètement exprimée à travers la dynamique de l'écopole. Et c'est un **partenariat** très pragmatique entre une collectivité qui a fait l'investissement avec le soutien d'autres collectivités : la région, l'Etat, le département en particulier, et des **opérateurs de l'ESS**.

Donc l'engagement de la collectivité intercommunale sur ce projet, il s'est fait de manière finalement assez naturelle, parce que cette intuition qu'il se passait quelque chose sur la dynamique alimentaire, sur la dynamique, s'il y a des circuits courts, sur ces sujets-là... avait émergé dans la phase précédente dans le travail avec Mairie-Conseils. Elle a été confortée aussi par des visites que l'on a organisées. On a emmené des groupes d'élus, parfois jusqu'à une trentaine, sur deux ou trois sites en région pour aller voir d'autres expériences qui donnaient une possible visibilité. On pouvait toucher du concret : ce que ça pouvait être. Notre projet a eu son âme et sa logique et ses caractéristiques propres, mais on est allé picorer des exemples à droite, à gauche. Et ça, c'est un processus aussi dans la **capacité de décision**. Quand on imagine concrètement ce que ça peut être, c'est quand même très enrichissant.

Cette notion d'alimentation s'est déclinée au fil des mois et des années sur l'ensemble du projet communautaire. Aujourd'hui, l'ensemble des services de la commune intègre à des niveaux différents, mais intègre néanmoins cette problématique alimentaire qui est devenue le fil rouge :

- **le pôle social** l'intègre pleinement sur des questions d'accessibilité pour des populations vulnérables à une alimentation de qualité.

- **le pôle culturel** s'en saisit parce qu'il y a un potentiel de créativité intéressant sur l'alimentaire.

- **le pôle de promotion d'animation de territoire** a fait émerger des choses qui ont à voir avec, par exemple, un festival de théâtre à la ferme chez les producteurs, ou toute une dynamique de valorisation d'une ressource historique, à savoir la chicorée sur ce territoire, qui donne lieu à un salon : « La chicorée, ça se cuisine », et plein d'initiatives induites chez les artisans de bouche ou les restaurateurs qui ont bien compris qu'il se passait quelque chose dont ils pouvaient se saisir.

Chacun, à son niveau, dans la maison ici, intègre la problématique alimentaire et c'est complètement validé par les élus, que ce soit au sein des commissions ou au sein du conseil communautaire. C'est devenu le fil rouge de l'action collective.

### **Quel est votre rôle ?**

En tant qu'agent de développement, la mission qui m'est confiée est donc de construire, d'aider la collectivité, d'aider les élus à nourrir le projet du territoire.

La façon de travailler, elle est à peu près la même depuis 10-15 ans, à savoir, elle propose d'abord sur une phase terrain, d'aller aussi souvent que possible au contact des acteurs, des gens de terrain, qui font la vie locale, qui font les sujets sur lesquels on souhaite travailler. Donc il y a un **dialogue** régulier et naturel dans une façon de faire participer les opérateurs au sujet. Ça, ça fait partie du fond du travail. Ces opérateurs, ils peuvent être associatifs, ils peuvent être professionnels, c'est des élus communaux qui ne sont pas forcément au conseil intercommunal. Donc voilà, c'est un panel assez diversifié de profils de personnes qu'on mobilise, qu'on amène autour de la table à discuter des sujets. Ça, c'est un premier élément.

Deuxième élément, c'est de créer effectivement des collectifs, des petits collectifs, ce ne sont pas forcément, entre guillemets, des « grand' messes », ça peut être des petits groupes de travail, des petits groupes projets qui rassemblent celles et ceux qui sont intéressés, qui ont envie de se mobiliser, parce que là aussi, la notion de « j'ai envie de participer à quelque chose de collectif » est nécessaire et indispensable et est un préalable. Et à partir de là, à partir de ce qu'elles apportent, on essaie de se fixer un horizon, de monter un petit peu en perspective.

Ces groupes projets amènent des propositions, des suggestions, des intentions qui sont ensuite, parfois des projets, ils peuvent les développer eux-mêmes, parfois ça nourrit le projet intercommunal. Et donc là, il y a une phase de dialogue qui se met en place avec les élus communautaires pour voir comment c'est intégré, si c'est validé, si c'est amendé, etc. Donc il y a une discussion qui s'installe, qui se met en place avec celles et ceux qui décident au niveau du conseil communautaire. Et une fois qu'on est là, en même temps, là aussi, ce n'est pas de faire d'abord un projet, une longue réflexion et ensuite de l'action ; on essaye aussi, dans chacune des démarches, de mêler une vision un peu **prospective**, l'horizon qu'on cherche à atteindre, **l'ambition** qu'on se donne. Et en même temps, il y a des projets très opérationnels qui sortent, des petites actions qui sortent pour donner à la fois vie et sens à la dynamique qu'on souhaite. Et c'est aussi un moyen **d'auto-évaluation en temps réel**. Si ce n'est pas bon, si ça ne fonctionne pas, peut-être qu'on est dans une impasse où il faut corriger le tir. Donc ça permet aussi **d'ajuster chemin faisant la dynamique** qu'on souhaite.

### Pourquoi ça marche ?

Pour rester dans l'image alimentaire pour que cette mayonnaise, elle prenne, et elle ne prend pas toujours... des fois, on la rate. Là, je vous ai parlé de choses qui ont bien fonctionné, mais c'est comme dans tout reportage, on évite les sujets qui ne marchent pas bien. C'est moins intéressant. Donc parfois, effectivement, on a essayé, par exemple sur une dynamique inter-associative sur ce territoire, essayer de faire émerger des choses. Ça n'a pas abouti. Donc tout n'est pas forcément concluant.

Cela étant, l'attitude qu'en tant qu'agent de développement ou avec l'équipe que j'anime au sein de la communauté de communes, on essaye d'avoir à peu près toujours la même attitude : d'aller de manière simple et constructive au-devant des gens, de voir, de les écouter. On n'arrive pas avec le fameux « il n'y a qu'à, il ne faut que, faut que faire... ». On se met en action. On n'est pas un pôle administratif pur. **On est investi sur le terrain**. Quand on organise un salon « La chicorée, ça se cuisine », on est avec les professionnels, avec les acteurs associatifs. Le jour de la manifestation, on est présent. On donne le coup de main qui va bien pour que ça puisse se réaliser. Donc ça crée un tissu de confiance entre les opérateurs, les partenaires, les acteurs du territoire et l'équipe d'agents de la collectivité. C'est cette façon d'être qui est... on fait le grand écart, c'est sûr, on fait le grand écart, entre monter des chapiteaux ou faire la vaisselle après la manifestation et aller dans une réunion importante avec les services de l'État ou du conseil régional. Ça c'est clair. Mais c'est le charme et l'avantage du métier d'agent de développement local. C'est d'être dans le concret, dans la construction, dans des choses qui sont peut-être moins rigolotes, de bilan, etc. Mais ça fait la richesse de ce métier. En tout cas, c'est de cette manière-là que je le vis, mais que les collègues de l'équipe le partagent.

**Une dynamique de développement local** ne se décrète pas. Elle repose quand même sur trois bases d'un triangle qui permettent que tout ça existe. Une des bases de ce triangle, ça peut être les gens de terrain. Ils sont les professionnels, les acteurs associatifs, les gens qui portent des initiatives qui sont en même temps en discussion avec celles et ceux qui ont des moyens ou qui peuvent décider ou qui peuvent porter, donner du sens à l'action publique locale, à savoir les élus locaux. Et au milieu, troisième pied de ce triangle, qui essaie - je pense que c'est bien notre mission - c'est l'animateur de développement local, l'animateur de terrain qui à la fois entend, repère des choses, voit un peu aussi les problématiques que les collectivités peuvent avoir, en quoi la réponse peut se trouver ou pas sur le terrain. **Donc on a ce lien qui se crée par une dépendance indispensable et évidente de ses deux maillons qui font vivre le terrain, les élus locaux et les collectivités, les opérateurs privés et**

**l'ingénierie que l'on peut représenter.** Parfois on va chercher aussi de l'ingénierie complémentaire sur des sujets qu'on ne maîtrise pas, sur des sujets plus pointus, ou parce qu'on n'a pas non plus le temps forcément de tout faire, mais on a ce lien d'écoute, de mettre en relation, de faire se rencontrer, de faire porter la parole de l'un vers l'autre, et ça marche dans les deux sens, parce que parfois il y a des incompréhensions aussi qui peuvent exister. Il y a, si on pouvait prendre l'image, à tricoter quelque chose avec des aiguilles et du fil pour que quelque chose se tisse localement.

### Quel est votre profil ?

Mon profil personnel quant à cette histoire, il est basé historiquement sur la géographie. Je trouve que la géographie est une belle approche sympathique, de voir comment sur un territoire la vie s'installe, se développe, etc., en fonction des ressources du lieu, des opportunités, et des individus qui y habitent. C'est un profil géographe à la base, avec une spécialisation en développement local qui a été posée. Les collègues qui m'entourent ont des profils très diversifiés. J'ai une collègue qui a commencé par des études en archéologie pour arriver aujourd'hui dans l'animation socio-culturelle sur le territoire. J'en ai d'autres qui ont un profil plutôt social. Je ne suis pas tenté de dire que forcément il y a un profil de formation type. C'est beaucoup lié à mon sens, même s'il y a des compétences théoriques à avoir. Il y a d'abord une attitude perso(nelle), une envie de vivre de cette manière-là, une dynamique qui est très engageante. On y donne beaucoup de son énergie, beaucoup de sa personne, pour que les projets aillent au bout. On est en confrontation perpétuelle avec le « PFH ». Le « PFH », c'est, avec des guillemets, « le Putain (sic) de Facteur Humain », qui est à la fois un super atout, mais qui peut être aussi cause de difficultés. C'est cette capacité à intégrer les multiples dimensions de l'être humain qui sont importantes, à mon avis.

### Quel bilan ?

Si on regarde le chemin parcouru depuis une vingtaine d'années, il y a des choses qui se sont bien installées. Forcément, les échecs ont disparu de la visibilité, on n'en parle plus trop. Par exemple, la dynamique autour de l'économie a posé des choses très intéressantes. Notre fameux outil, l'association Le CPETI, est véritablement une réussite en termes de participation des acteurs socio-professionnels ou associatifs privés avec la collectivité.

La **dynamique autour du fait alimentaire**, aujourd'hui, c'est une réalité qui ouvre sur plein de choses et qui est complètement... en plus, elle rencontre une préoccupation largement partagée de « qu'est-ce que l'on mange, comment on mange », etc. On est en phase avec ce mouvement général de la société. Les perspectives rebondissent naturellement. Cette dynamique autour de l'alimentaire est très inspirante. Aujourd'hui, on voit émerger sur ce territoire, et ça peut être le fil rouge des dix prochaines années, un collectif qui se structure progressivement autour de la notion de la **transition**. Ils sont intéressés. C'est une nouvelle génération de personnes qui apparaît, une **nouvelle dynamique participative** qui est en train de se construire, avec des personnes qui sont à la fois promoteurs et qui expérimentent un comestible dans leur village, mais en même temps, des personnes qui sont sur les notions de consommation, les alternatives à la consommation telles qu'on la connaît aujourd'hui, qui sont porteurs de systèmes d'échanges locaux, des personnes qui sont sur « comment on peut concourir à **limiter le gaspillage ou la production de déchets par le réemploi** ». Certains d'entre eux sont membres de réseaux tel que l'Atelier Paysan, qui vise dans le monde agricole à réparer et à faire plus par soi-même des choses.

Donc on voit bien poindre quelque chose qui va être largement porteur, je pense, sur les dix, quinze ans à venir, et qui rejoint encore une fois les enjeux de la collectivité, dans ces collectivités publiques, dans ces statuts et ces obligations. On est amené à élaborer un **plan climat territorial**. Toute cette dynamique, naturellement, va s'intégrer dans ce plan climat, et je suis persuadé qu'on aura une nouvelle étape qui va s'écrire. Et là, on a posé l'introduction aujourd'hui. Concrètement, à travers ça, c'est un petit peu comme à l'époque du contrat de développement rural. On avait des politiques Etat-Région qui descendaient. Aujourd'hui, on a ce plan climat qui est, entre guillemets « imposé légalement ». Et en même temps, pour donner vie, chair et corps à tout ça, on va avoir la chance de bénéficier d'une remontée de terrain, d'initiatives et d'implications réelles de gens d'ici, d'opérateurs d'ici, ou parfois qui sont juste en périphérie. Tout n'est pas créé sur le territoire. Il y a une ressourcerie qui est à 20 km sur l'agglomération voisine. On a un fab lab qui est aussi sur l'agglomération voisine. Autant faire du lien avec ces entités, sans recréer tout forcément sur le territoire. Mais là aussi, **on tisse une toile qui est à la fois propre au territoire, mais qui a des ramifications en périphérie.**

**ACI : ateliers et chantiers d'insertion**