

# ***Territoires de Projet***

*La Lettre des Pôles territoriaux et des Pays*

## **Interview Partenaire**

Nicolas Soudon - Directeur territoires ADEME page 7

## **Interview développeur**

Emmanuelle Begue - Directrice du PETR Lourdes et vallées des Gaves page 4

## **Projet de territoire**

Numérique en Pays de Morlaix page 10

## **Analyse**

Organisation interne des Territoires de projet page 13



## Raymond Vall Président de l'ANPP

Chers adhérents et partenaires,

Au nom du Conseil d'administration et de l'équipe de l'ANPP, j'espère que vous, vos proches et vos équipes vous portez au mieux, en cette période inédite de crise sanitaire et de lutte contre le Covid-19.

2020 devait être l'année du renouvellement des exécutifs locaux, de la mise en œuvre de l'ANCT, des lois "Engagement et proximité" et 3D, des contractualisations 2021-2027... mais face à la crise sans précédent que nous traversons, 2020 restera comme l'année des solidarités :

- solidarité sanitaire entre les établissements hospitaliers, publics comme privés, les établissements sociaux-médicaux, les professionnels de la santé qui s'investissent sans relâche pour pallier les défaillances criantes de notre système de santé ;
- solidarité sociale et humaine, où la cohésion de la Nation a été mise à l'épreuve, mais qui s'est révélée riche de l'engagement des Françaises et Français, au dévouement et à l'abnégation de tous les professionnels de la santé, des employés de la grande distribution et de l'alimentaire, des agents assurant les services publics, des forces de l'ordre et tant d'autres. Merci à eux pour leur engagement jusqu'ici et pour les semaines qui s'annoncent encore difficiles ;
- solidarité territoriale : jamais autant d'initiatives n'ont foisonné et été lancées par nos Territoires de projet : l'accompagnement des producteurs locaux pour la vente de paniers, le suivi des publics fragiles, l'offre de services pour les particuliers, l'organisation de services gratuits pour les professionnels de la santé, la mise en place de lignes téléphoniques pour l'isolement des seniors, pour les proches aidants, pour les jeunes ou pour les personnes en situation d'addiction, la constitution d'un annuaire des artisans disponibles en cas d'urgence... Toutes ces initiatives illustrent la réactivité et la solidarité des territoires ruraux, qui prouvent combien les Territoires de projet, espaces de coopération et de solidarité par nature, sont indispensables.

### Sommaire

<b>Actualités ANPP</b>	<b>3</b>
<b>Interview développeur</b> Emmanuelle Begue - Directrice du PETR Lourdes et vallées des Gaves	<b>4</b>
<b>Initiatives inspirantes Covid19</b>	<b>6</b>
<b>Interview</b> Nicolas Soudon - Directeur Territoires ADE-ME	<b>8</b>
<b>Projet de territoire</b> Numérique en Pays de Morlaix	<b>10</b>
<b>Juridique</b>	<b>11</b>
<b>Analyse</b> Organisation interne	<b>12</b>

Le temps du bilan et des conclusions à tirer viendra, une fois la crise sanitaire résorbée. Mais pour l'heure, la seule urgence est l'éradication de ce virus et la préparation de l'après-crise, avec la relance de notre économie de proximité, et l'accompagnement des producteurs locaux, des professionnels du tourisme, des PMI-PME, des artisans et commerçants.

Nous savons pouvoir compter sur le professionnalisme, la résilience et l'ingéniosité des Territoires de projet pour relever ce qui s'avère être l'un des plus grands défis que notre pays ait eu à relever, et nous le relèverons, ensemble.

L'ANPP s'engage pour et au service de ses adhérents, toujours plus nombreux. L'ANPP, votre Fédération, est à vos côtés. Merci pour votre soutien.

Raymond VALL  
Président de l'ANPP  
Sénateur du Gers



## L'ANPP fait de la crise du Covid19 sa priorité



L'ANPP, soucieuse d'informer en continu ses adhérents des évolutions et dispositions les concernant durant cette crise inédite, capitalise sur cette page dédiée toutes les informations cruciales, envoyées par communiqué à ses adhérents.

[Retrouvez les actualités >>](#)

Vous trouverez sur cette page toutes les informations, lois, décrets, ordonnances concernant la crise sanitaire du COVID, ainsi que des exemples d'initiatives solidaires mises en place dans les Territoires de projet.

### Décryptage Loi d'urgence Covid19

La loi « d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 », déposée au Sénat le 18 Mars 2020, par Édouard PHILIPPE, Premier Ministre, a été votée et promulguée le 26 Mars. De cette législation seront prises de nombreuses ordonnances (accessibles depuis le décryptage) permettant au Gouvernement de prendre les mesures d'urgence face au Covid-19.

[Retrouvez le décryptage >>](#)

### Webinaire de découverte du programme AcoTé

Le programme CEE AcoTE "Acteurs et Collectivités engagés pour l'éco-mobilité" est l'un des projets lauréats de l'appel à programmes mobilité lancé par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire en 2019. Il vise à massifier le recours au covoiturage du quotidien dans les zones peu denses en sensibilisant les décideurs publics et en accompagnant les collectivités volontaires à co-construire des lignes de covoiturage.

Animé par le réseau Idéal Connaissance, retrouvez une présentation détaillée du programme AcoTE, porté par CertiNergy, l'ANPP et La Roue Verte,

[Programme et inscriptions >>](#)

### Journée Rencontre - Les Territoires de projet et la mobilité

Par ses Journées rencontre, l'ANPP propose un prochain échange avec les territoires, qui aura pour thème : « Les Territoires de projets et la mobilité ». Cette journée se tiendra exceptionnellement par vidéo-conférence.

Suite à la LOM, l'émergence de nouveaux dispositifs tels que les PMR, ou la structuration des AOM, la question de la mobilité n'a jamais été aussi prégnante dans les préoccupations des Français, particulièrement de ceux vivant en milieu rural.

A l'occasion de cette Journée rencontre, il sera traité des politiques de la mobilité en milieu rural, des alternatives à l'autosolisme, des propositions pour une mobilité partagée et collective, mais aussi de la structuration des acteurs de la mobilité, qu'ils soient institutionnels ou privés.

Cette Journée rencontre est organisée en partenariat étroit avec le CNFPT.

[Programme et inscriptions >>](#)



## Emmanuelle Begue

### Directrice du PETR Lourdes et vallées des Gaves

#### Une courte biographie, présentation de votre parcours

Je suis actuellement directrice du Pays de Lourdes Vallées de Gaves, j'ai été diplômée de l'IEP de Bordeaux en 2006, avec un master intégration gouvernance européenne ; ensuite, j'ai poursuivi mes études avec un master management public territorial à l'IAE de Toulouse. Mon premier master traitait les questions européennes et le second était plus en rapport avec le monde des collectivités, il m'a notamment permis de réussir le concours d'attaché territorial en 2008. Suite à cela, j'ai postulé à la direction, de ce qui est aujourd'hui le PETR et qui était auparavant un syndicat mixte, notamment en charge de l'animation du programme européen LEADER. A l'époque le Syndicat Mixte ne portait pas de contrat de Pays mais un GAL et un volet environnement avec, notamment, un contrat de rivière et un site Natura 2000. A ce moment-là le Syndicat n'était composé que de six salariés, alors qu'aujourd'hui il en compte une quarantaine, nous avons beaucoup évolué en l'espace de dix ans !

#### Pourquoi avoir choisi de travailler dans un Pays / Pôle territorial ?

Ce qui m'intéressait dans le poste c'était premièrement qu'il s'agissait d'un poste à responsabilités, même si c'était un gros challenge à la sortie des études, deuxièmement il s'agissait d'un échelon supracommunal qui m'intéressait et enfin il y avait un lien entre l'action locale territoriale et l'Europe, avec le programme LEADER. A l'époque, nous n'étions pas un Pays, et sur le territoire avec le même périmètre il existait un Pays qui portait donc le Contrat de Pays de la loi Voynet. Quand je suis arrivée on parlait de la fusion comme objectif, cette dernière n'a vu le jour qu'en 2014 avec la création du PETR. Même si nous n'étions alors pas Pays, nous étions un outil de mutualisation et de coopération important, surtout à l'époque pour des petites intercommunalités. Et c'est donc à partir de 2014 que nous avons pris en charge la politique contractuelle, avec le contrat de Pays et on s'est tourné vers des projets de développement, ce qu'on ne faisait pas auparavant. Nous avons notamment

poursuivi la mission tourisme du Pays avec le développement de la filière cyclo, qui a encore aujourd'hui une forte activité chez nous. Après, et ce depuis 2017, nous avons été doublement chamboulé, premièrement avec les fusions des ECPI, de huit petites intercommunalités, nous sommes passé à deux, dont une communauté de communes qui est entièrement incluse dans notre périmètre et une communauté d'agglomération qui est membre du PETR que pour une partie de son territoire. Cette spécificité fait que la gestion et la gouvernance sont un peu particulières à gérer. Deuxièmement, nous avons pris la compétence GEMAPI (gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations) avec un an d'avance par rapport à la loi car nous sommes un territoire fortement impacté par les risques de crues. Notre périmètre couvre un bassin versant, l'intégration de cette compétence en interne était ainsi pertinente. Nous sommes passés de treize agents à une quarantaine avec un budget à 8 millions d'euros, ce qui a complètement changé la donne, notamment pour mon poste.

**“On a la chance d'avoir une équipe très investie, très motivée, garante de l'intérêt général”**

Malgré tout nous restons un PETR, même s'il est atypique, car cela offre une souplesse, des possibilités d'innovation ou encore la possibilité de répondre à des appels à projets, par rapport à l'intercommunalité classique plus contrainte. A terme il y aura sûrement une évolution sur ce point parce que nous sommes arrivés au bout de certaines actions

de développement comme une OPAH (habitat), ou des actions en faveur de la filière bois (réponse à un appel à projet ADEME). Comme nous n'avons plus que deux intercommunalités membres, de taille bien plus importantes qu'avant, ces dernières ont connu une montée en compétence et en ingénierie. Elles ont chacune élaboré leurs projets de territoire. Notre action en terme de développement se resserre, nous gardons pour l'instant la partie cyclotourisme et les politiques contractuelles, avec l'exercice constant de légitimer notre intervention.

#### Une journée typique, pour vous, c'est quoi ?

Il n'y en a pas ! Et encore moins depuis 2017 avec la prise de la compétence GEMAPI, avec un budget important à gérer, une dizaine de marchés publics par an, un volet juridique lourd et une équipe bien plus conséquente. Donc il n'y pas de journée typique, je peux passer d'un sujet à un autre mais on peut quand même dire que le fil rouge reste l'équipe et les relations avec cette dernière. On a la chance d'avoir une équipe très investie, très motivée, garante de

l'intérêt général ; ils se sont adaptés à tous les changements de façon très positive et c'est certain que grâce à cela on fait avancer tous les dossiers et toujours dans le plaisir.

### **Quels sont vos "gros dossiers" du moment ?**

En ce moment, comme nous sommes en plein confinement, c'est bien sûr la gestion de la crise sanitaire, nous sommes face à un contexte assez particulier, nous avons dû faire un plan de continuité d'activité, gérer la fermeture ou le télétravail des différents services, tout ce qui est chômage partiel et bien entendu gérer les conséquences sur les marchés publics en cours. C'est une situation difficile mais on va en retirer du positif, notamment pour ce qui est de la gestion de crise. En dehors de la situation actuelle, nos gros dossiers étaient principalement liés à la GEMAPI, car c'est une compétence nouvelle, encore floue, il y a très peu de jurisprudence donc on en définit constamment les contours. En 2020, il y a également la question du renouvellement des instances, on prévoyait de faire une formation pour les élus, sur le fonctionnement du PETR et les enjeux de la GEMAPI, car c'est primordial qu'il y ait une bonne compréhension des éléments techniques afin que les décisions prises soient les plus pertinentes possible. Sur les politiques contractuelles on essaye d'anticiper les futurs contrats et les futurs périmètres. Car aujourd'hui et suite à la fusion des EPCI, nous portons par exemple un GAL avec un deuxième PETR, le contrat régional ne couvre lui que les deux PETR mais hors agglomération, le contrat de ruralité ne couvre que notre PETR... donc on espère que les prochaines générations permettront de mettre tout cela à plat. Ce qui nous permettra d'avoir un affichage clair notamment vis-à-vis des communes.

### **Relations EPCI / Pays quelles relations ?**

Nous étions auparavant, assez pertinent par rapport aux « petits » EPCI que l'on fédérait, qui n'avait pas d'ingénierie. Aujourd'hui avec deux membres et deux grosses intercommunalités, dans lesquels il y a une ingénierie territoriale qui fonctionne bien, il nous arrive parfois de faire presque doublon sur le volet accompagnement aux communes et conseil en développement. Excepté sur le programme LEADER dont l'animation est particulièrement compliquée et spécifique, il faut parfois que nous légitimions notre rôle. Sur le volet GEMAPI, comme il s'agit d'un transfert de compétence, nous l'avons construite ensemble, avec un travail de concertation préalable et aujourd'hui la coopération se fait de manière très constructive. Donc sur la question de la contractualisation la question de notre légitimité se pose ouvertement. Outre cela, il y a une difficulté que l'on doit trouver à toutes les échelles intercommunales, c'est que les élus ont beaucoup de casquettes. On remarque souvent une difficulté à assurer la continuité entre les différentes instances de décisions et à prendre du recul pour ne pas faire valoir son intérêt particulier, intercommunal ou communal. Il y a un

vrai besoin de formation pour être à la hauteur de la masse de travail qui leur est demandée depuis les fusions.

### **Un moment marquant que vous retiendrez ?**

Je pense que l'expérience que l'on vit actuellement, nous allons nous en souvenir ! Cette dernière va marquer nos pratiques, notamment sur le télétravail et la gestion de crise. Au-delà de cela, nous allons aussi devoir faire face à un changement de modèle, beaucoup annoncent de grands changements, pour ma part je suis assez dubitative. Malgré tout, nous sommes des outils de proximité, et c'est bien la proximité qui sera au cœur des enjeux des prochaines années, donc je pense que ça peut être intéressant.

Mis-à-part la condition actuelle, ce qui a fortement marqué mon expérience c'est la prise de compétence GEMAPI et toutes des responsabilités que ça implique en matière d'inondation, de travaux ou de sensibilisation des populations.

**"Il y a un manque de cohérence dans l'évolution des politiques territoriales entre les différents échelons : l'Etat, la Région, le département et le bloc local"**

### **Un moment décevant qui vous a marqué ?**

Je n'en ai pas qui me vienne, car toutes les étapes ont eu leur part de positif. Cependant la refonte intercommunale de 2017, a été un peu difficile car le PETR a été mis à part des décisions, il n'a pas été pris en compte dans la redéfinition des périmètres ni les questions stratégiques. Encore aujourd'hui il y a des conflits et des rancœurs entre les élus. Notre position montre bien

que ces fusions n'ont pas été faites en cohérence avec notre périmètre, ce qui nous met dans une situation peu évidente vis-à-vis des EPCI.

### **Un ressenti personnel à partager sur l'évolution des politiques territoriales ?**

Dans l'état actuel, tout ce qui est proximité va avoir de l'importance. Ces dernières années on a vu naître des dispositifs et des contrats à géométries variables, dont les territoires pouvaient se saisir. Je pense qu'il ne faut pas imposer des outils et des stratégies, c'est à chaque territoire de se construire avec des outils efficaces que l'on met à sa disposition. Le programme LEADER était un bel exemple pour les initiatives locales, il a complètement été dévoyé par la complexité, les critères, les contrôles ... Aujourd'hui c'est un programme trop complexe. En tout cas, ces politiques territoriales ont un bel avenir, particulièrement avec la Région Occitanie qui œuvre beaucoup avec les PETR. La force des PETR réside également dans leur réseau et leur partage d'expériences, favorisés par l'ANPP qui fait un travail efficace au niveau national.







## Nicolas Soudon

Directeur exécutif des territoires  
ADEME

### Pouvez-vous nous présenter l'ADEME et ses missions ?

L'ADEME c'est l'Agence de la transition écologique, un des opérateurs du Ministère de la transition écologique et solidaire. Elle est en charge, particulièrement des questions d'énergie, d'économie circulaire mais aussi tout ce qui concerne la ville et les territoires durables, comme par exemple la mobilité. L'ADEME anime la transition écologique pour le compte de l'Etat, avec l'engagement de tous les acteurs pour réussir, et l'amplifie auprès des citoyens, des territoires, des acteurs économiques et de pouvoirs publics.

Sa mission est d'accélérer le passage vers une société plus sobre et solidaire. Elle est présente en France métropolitaine, dans tous les territoires grâce à ces 17 antennes régionales dont en Outre-mer. Dans ce cadre-là les collaborateurs de l'ADEME conseillent et proposent des démarches et des méthodes et émet des recommandations, des avis et réalise des études rigoureuses. Enfin l'ADEME au niveau national produit des études, émet des recommandations et des avis.

### Quel est votre rôle à l'ADEME ?

Je suis Directeur exécutif des territoires, à ce titre je suis membre du comité exécutif de l'ADEME. Je dirige et anime le pôle territoire, qui regroupe les 17 directions régionales de l'ADEME, présentes sur 25 implantations en France et Outre-Mer. Les directions régionales sont le réseau de proximité de l'ADEME, elles engagent près des trois quarts du budget incitatif de l'ADEME. Je pilote dans ce cadre les politiques transversales destinées aux territoires, qui mettent les différentes thématiques (énergie, climat, économie circulaire, mobilité etc...) en synergie pour favoriser la transition. Notamment à travers ce qu'on appelle les stratégies de territoires intégrées qui permettent d'appréhender la question de l'écologie dans toutes les thématiques de développement du territoire.

### Pourquoi travaillez-vous à l'ADEME ?

Je suis arrivé à l'ADEME, il y a quatre ans par la

voie des territoires. Après plusieurs postes en collectivités et en bureau d'étude, la transition écologique est devenue pour moi une évidence, un fil rouge qui renforce le sens (orientation et signification) des politiques publiques des territoires. L'ADEME est un lieu d'action et de savoir exceptionnel, original au sein de l'Etat, grâce à ses implantations territoriales c'est un très bel outil. J'apprécie particulièrement cette souplesse d'interface entre le niveau national et les acteurs

locaux. Etre proche des territoires c'est véritablement dans l'ADN, et l'une des forces majeures, de l'ADEME.

**“Etre proche des territoires c'est véritablement dans l'ADN, et l'une des forces majeures, de l'ADEME”**

### Quelle est la stratégie de l'ADEME envers les collectivités ? En quoi consiste ses actions ?

En 2017, l'ADEME a développé une nouvelle stratégie en direction des collectivités, en plus de sa stratégie auprès du grand public et des entreprises.

La stratégie de l'ADEME en direction des collectivités s'appuie sur plusieurs constats : les lois récentes ont clarifié les missions des différents échelons en matière de Transition écologique : aux régions la mission de planification et de stratégie ; aux intercommunalités et aux échelons de mutualisation et de projet, la maîtrise d'ouvrage de projets. Ces deux échelons constituent nos partenaires privilégiés. Par ailleurs, la transition nécessite un écosystème le plus large possible, l'ADEME ambitionne de promouvoir des alliances larges auprès des territoires, avec l'ensemble des acteurs publics y compris européens, le monde de l'entreprise, les réseaux associatifs, les citoyens, les collectivités ou encore le monde bancaire. Enfin il faut accélérer le mouvement, en massifiant les solutions, en accompagnant le plus grand nombre possible de territoires, notamment les plus modestes en terme d'ingénierie, tout en poursuivant l'innovation avec les territoires les plus en pointe, car c'est aussi là que l'on invente les solutions de demain. La contribution de l'ADEME aux Contrats de Transition Ecologique s'inscrit dans cette philosophie.

### Selon vous, quel est le rôle des Territoires

## **de projet (Pôles territoriaux et des Pays) en matière de transition écologique ?**

Les Territoires de projet sont une échelle pertinente pour la Transition écologique. En particulier dans les territoires ruraux où ils permettent de mettre en regard le métabolisme des territoires entre les zones urbaines denses et les zones rurales, dialogue indispensable pour s'adapter aux réalités territoriales, notamment en matière d'énergie pour faciliter une réciprocité. Les Territoires de projet, sont pour l'ADEME, et ce depuis longtemps, des Territoires évidents pour les transitions, notamment au travers des anciens contrats l'objectifs de déchets et d'économie circulaire ou encore sur les plateformes de rénovation énergétique.

La Transition écologique est par ailleurs un vecteur majeur pour renforcer les échanges économiques et sociaux entre les bassins de vie. A titre d'exemple, en développant les énergies renouvelables, un territoire réduit ses importations et ré-internalise de la valeur ajoutée et des emplois sur le territoire. Je pense aussi personnellement que les Territoires de projet portent une longue tradition de "soft power", et je suis convaincu que c'est l'un des modes de travail les plus efficaces pour l'écologie. Pour ce qui est de construire un écosystème favorable, surmonter les oppositions, embarquer, convaincre, l'expérience des Territoires de projet est incomparable. Par exemple nous avons un exemple de coopération sur le Genevois Français et Genève en Suisse, qui fonctionne avec beaucoup d'efficacité et d'intelligence bien que ce ne soit pas un échelon territorial avec un poids juridique particulier, ce n'est pas une institution et pourtant elle fait preuve d'une efficacité remarquable comparée à une institution classique. Comme pour les Territoires de projet, c'est le projet lui-même qui donne l'intelligence et non la réglementation.

## **Quel l'objectif/le contenu du partenariat multi-acteurs qui associe l'ADEME avec les associations d'élus, notamment l'ANPP ?**

Le partenariat de l'ADEME avec les associations d'élus (ANPP, AdCF et France urbaine) est pour nous un axe stratégique. Cette convention cadre a pour objet de favoriser un dialogue permanent, à la fois technique et politique, au niveau des têtes de réseau, pour porter ensemble des priorités et des convictions partagées. L'idée est aussi de soulever les problèmes ou irritants avant qu'ils ne deviennent bloquants, mais aussi de porter ensemble des ambitions fortes, par exemple sur l'alimentation ou l'économie circulaire. La publication en partenariat du recueil de fiches "demain mon territoire", destiné aux candidats des élections municipales, a rencontré un très grand succès, et a été un très bon exemple de la réussite de ce partenariat et de nos dialogues.

## **De manière générale, avez-vous un ressenti**

## **à partager sur l'évolution des politiques publiques à destination des territoires, notamment ruraux et notamment en de transitions ?**

Les politiques publiques en faveur des territoires sont à mettre en regard avec presque 50 ans de lois successives de décentralisation. La question est de savoir ce qui relève de l'action propre des collectivités, de leurs compétences et ce qui doit relever d'un partenariat étroit avec l'Etat et de ses différents opérateurs et agences. Il me semble que c'est dans les Territoires que se mènent la majorité des projets en matière de transition

écologique, le rôle de l'Etat c'est de maintenir une réglementation, de faire de l'incitation avec des outils de financement et d'éclairer les possibilités avec de la connaissance scientifique. Ensuite ce sont les élus des territoires qui prennent les décisions et qui mettent en œuvre. Notre rôle c'est d'apporter des outils de mesures, des référentiels pour se comparer, savoir où en est la transition et donc mesurer les progrès. C'est indispensable pour un territoire, afin qu'il sache s'il fait bonne route ou pas. Ensuite il lui faut des outils de management des politiques de transition, d'où l'intérêt d'avoir des référentiels ou des labels (comme citergy ou économie circulaire). Je crois ensuite qu'il faut un appui pour une gouvernance inclusive, partagée avec les entreprises et de tous les acteurs de la société civile et notamment des habitants. Enfin il faut évidemment des financements au sens d'aides et de subventions mais aussi un accès au crédit public, à ce sujet il faut savoir que beaucoup de solutions financières vertes se développent.

Nicolas SOUDON

[nicolas.soudon@ademe.fr](mailto:nicolas.soudon@ademe.fr)

Directeur exécutif des territoires ADEME

*Propos recueillis par Lisa Labarrière, chargée de mission*

# Numérique en Pays de Morlaix

## Une stratégie de territoire se construit

*Le numérique pénètre aujourd'hui l'ensemble de nos activités professionnelles et personnelles. Les territoires n'échappent pas à cette transformation profonde et puissante qui recèle des opportunités comme des risques. C'est pour accompagner cette mutation que le Pays de Morlaix a choisi se doter d'une stratégie vers le numérique qui associe les enjeux de l'aménagement du territoire, de la qualité de services et de la transition écologique, économique et sociale, avec un objectif : améliorer la vie des citoyens et des professionnels du territoire. Cette stratégie, nous la voulions conforme à l'identité du Pays de Morlaix et aux aspirations de ses acteurs.*



### Pourquoi une stratégie numérique pour le territoire du Pays de Morlaix ?

L'objectif est de doter le territoire du Pays de Morlaix et ses collectivités d'une vision stratégique partagée, d'actions opérationnelles pour favoriser leur transition vers le monde numérique, et de préciser leurs conditions de mise en œuvre pour les 3-5 prochaines années.

Nous visons aussi à mettre en cohérence la stratégie vers le numérique avec la vision prospective du territoire au regard des opportunités et des contraintes du Pays de Morlaix\*.

Cette stratégie doit aussi permettre de rendre visibles les dispositifs existants et les initiatives émergentes. Nous pensons aux tiers lieux : la Sphère à Landivisiau, l'EPN à la Cyberbase de Morlaix Communauté, au projet d'implantation d'un FabLab, à l'espace de bureaux partagés l'Embarcadère à Plougasnou, l'Espace Jeunes Entreprises-coworking près de la Gare TGV de Morlaix. Il s'agit d'aider les jeunes créateurs et les entreprises traditionnelles à saisir l'opportunité du numérique pour renforcer l'économie, en tenant compte de l'identité et de la culture du territoire.

### Quels sont nos partis pris sur cette stratégie ?

Elle doit avoir du sens pour le territoire et faire le lien entre transition numérique, transition économique et transition écologique.

Elle doit privilégier 3-4 projets prioritaires, concrets, structurants et à fort effet de levier et doit fixer des priorités et des objectifs atteignables et de manière progressive.

Elle doit prendre en compte et valoriser ce qui a déjà été fait, et être agile, évolutive et plastique pour permettre de saisir les opportunités. Enfin elle est

co-construite en associant les 3 EPCI membres que compose le Pays de Morlaix, ainsi que les acteurs associatifs, institutionnels et les entreprises, à la réflexion et au pilotage de l'étude.

### Quels sont nos partis pris sur le numérique ?

Si le numérique se développe sur le plan des services dématérialisés, ces nouveaux outils ne doivent pas se substituer aux échanges physiques. L'enjeu pour le territoire est de répondre à la fois à des besoins de services de proximité et des attentes concernant les services numériques, en associant physique et digital (approche « phygitale »).

Il impose de mutualiser les informations, les outils, les services, et de savoir se saisir d'opportunités.

Il fait l'objet d'une politique nationale et régionale en évolution.

Inventer des moyens de mutualiser, mettre en réseau, et optimiser l'efficacité du service public est au cœur des indicateurs du travail concerté avec les acteurs. Une veille sur les besoins des usagers a permis de se requestionner au fil de la démarche.

La mesure de l'impact de l'étude et des projets numériques fait partie intégrante du processus.

. Déjà, nous mesurons quelques effets de cette démarche de réflexion : capacité à construire des projets pluridisciplinaires, mise en commun des collectivités de l'expression des besoins pour de la mutualisation (SIG, politique de la donnée), réflexion sur l'open data, ...

Il faut oser expérimenter en faisant le lien entre technologies, usages, usagers et contextes d'usages.



## **Le Pays de Morlaix souhaite accompagner la transition numérique qui touche tous les acteurs du territoire**

Pour que cette stratégie soit conforme à l'identité Pays de Morlaix et aux aspirations de ses acteurs, nous avons organisé un premier atelier en juin 2019 afin de les associer à l'élaboration même du projet, prendre conscience d'enjeux locaux et les partager.

S'en est suivi un diagnostic s'appuyant sur vingt-trois entretiens semi-directifs, l'atelier de juin et l'analyse de 55 documents. Il a été élaboré au cours de l'été 2019 et a permis de construire une stratégie reposant sur 4 axes et 2 socles : ils mettent en évidence l'importance de la médiation et de l'inclusion numérique, de l'offre de services aux entreprises, de la formation et montée en compétences du territoire sur le numérique, et de la numérisation des services des collectivités. Suite à cette étape, trois sujets méritaient un approfondissement avec des acteurs du territoire concernés par ces thématiques :

- développer et structurer l'offre de formation sur le numérique ;
- favoriser la création d'un pôle de développement de contenus numériques ;
- Structurer et rendre lisible l'offre de services sur le numérique à destination des entreprises.

## **Le Pays de Morlaix a organisé, avec le soutien des experts retenus pour accompagner l'étude, les cabinets Taran consulting et UX Republic (spécialisé dans le design de services centré utilisateur), trois ateliers de concertation, les jeudi 28 et vendredi 29 novembre 2019.**

Les ateliers ont permis des échanges pour concevoir ensemble les services de demain à l'aide de méthodes d'intelligence collective.



## **Le public vit au quotidien avec le numérique mais ça reste parfois et sur certains aspects une nébuleuse. La stratégie de territoire vers le numérique doit permettre d'apporter une vision éclairée des actions à engager par chacun pour que le digital révèle une opportunité pour le Pays de Morlaix.**

Une synthèse et des fiches actions sont en cours de finalisation. S'en suivra un temps de validation des orientations produites par le comité de pilotage qui réunit des représentants élus des 3 EPCI : Communauté de communes

du Pays de Landivisiau, Haut Léon Communauté et Morlaix Communauté, et le Pays de Morlaix, collectivement engagées dans la démarche. Restera à ajuster l'engagement de chacun dans la mise en œuvre, acteurs privés et publics. La communication des résultats permettra de s'assurer du partage de la politique publique en matière de numérique et de confirmer l'adhésion des parties prenantes, qui ont déjà activement contribué aux travaux. Un plan de mise en œuvre sera alors poursuivi pour les prochaines années, qui engagera le territoire sur les rails de la transition numérique avec succès

Thierry Piriou, élu référent de l'action Numérique et Innovation du Pays de Morlaix, président de Morlaix Communauté, a piloté le comité pour la stratégie de territoire vers le numérique. Ici, au centre, au lancement de l'étude en juin 2019. Il faisait l'ouverture des travaux lors de l'atelier d'intelligence collective animé par Taran Consulting et Espélia. Celui-ci a réuni une trentaine de participants par météo de canicule.

*« Dans un territoire en mutation, économique, sociologique et environnementale, les ateliers réalisés au cours de l'étude « Pays de Morlaix vers le Numérique » sont une occasion pour que chacun exprime ses attentes, ses enjeux, et ses idées, ses craintes aussi. Le numérique est partout dans nos pratiques du quotidien, et pour que cela représente une opportunité pour les collectivités et le développement du territoire, des actions comme le « coworking éphémère », la cartographie des tiers lieux, et ces ateliers collectifs, ce sont des temps d'écoute et de partage pour co-construire. Etapes nécessaires pour mettre en écho les constats posés dans le cadre du diagnostic de la stratégie de territoire vers le numérique, pour engager nos institutions publiques dans l'action en matière de numérique, et que ce soit le reflet de nos attentes, à tous, dans la dimension transversale qu'est l'outil numérique aujourd'hui (du SIG à la cohésion sociale, au développement économique et à l'aménagement, ...). Nous sommes curieux des résultats des travaux »*

*Restitution prévue pour l'été / automne 2020.*

\*Cette étude est financée par les collectivités locales, la Région Bretagne, et les fonds européens FEDER.

Pays de Morlaix  
[veronique.lemonon@paysdemorlaix.com](mailto:veronique.lemonon@paysdemorlaix.com)  
[aela.lecointre@paysdemorlaix.com](mailto:aela.lecointre@paysdemorlaix.com)

## **Quels sont les pouvoirs du président du syndicat mixte pendant la période de crise sanitaire ?**

Entre le 12 Mars 2020 et la fin de la période d'état d'urgence sanitaire (en l'état le 24 Mai 2020, article 4 loi n° 2020-290 du 23 Mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19), comme tous les exécutifs locaux, le président du syndicat se voit confier, de plein droit, l'ensemble des attributions du comité syndical, à l'exception des sept domaines de compétences insusceptibles de faire l'objet d'une délégation visées à l'art. L 5211-10 du CGCT (art. 1er Ord. n° 2020-391 du 1er Avril 2020).

Toutefois, ces prérogatives, très importantes, peuvent être limitées par l'organe délibérant à tout moment (qui peut, dans ce cas, réformer les décisions prises), ce point étant de toute façon inscrit à l'ODJ de la première réunion suivant l'entrée en vigueur de ces dispositions, et, en tout état de cause, l'ensemble des mesures prises par l'exécutif (qui peut faire l'objet de délégations de signature dans les conditions de droit commun) dans le cadre de cette délégation doit être transmis au contrôle de légalité et faire l'objet d'une information auprès des conseillers communautaires et d'un compte-rendu auprès de l'organe délibérant.

**NB :** la DGCL (note du 8 Avril 2020) a bien confirmé que les pouvoirs des instances locales n'étaient pas limités aux actes de pure administration conservatoire et urgente pendant la période d'état d'urgence

---

## **Quelles sont les conditions de quorum pour les réunions du comité syndical pendant la période de crise sanitaire ?**

Pendant la durée de l'état d'urgence sanitaire, par dérogation aux règles de quorum de droit commun, le comité (ou le bureau) du syndicat délibère valablement, si le 1/3 des conseillers en exercice est physiquement présent ou représenté. A noter que le libellé des dispositions de l'article 10 la loi est très large et vise, pour les dispositions qu'elle contient, "les établissements publics en relevant", ce qui peut viser, par exemple, les régies personnalisées, les OT sous forme d'EPIC.

En outre, par dérogation aux règles sur les pouvoirs, un membre du conseil, physiquement présent, peut détenir deux pouvoirs (art. 10 § 1er de la loi du 23 Mars 2020, modifié par l'ordonnance du 1er Avril 2020).

---

## **Les réunions du comité syndical peuvent-elles se tenir à distance pendant la période de crise sanitaire ?**

Oui. Entre le 12 Mars 2020 et la fin de la période d'état d'urgence sanitaire (en l'état le 24 mai 2020, art. 4 loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19), il est possible, à certaines conditions, d'organiser des réunions du comité syndical ou du bureau par visio ou audioconférence, dans des conditions à fixer dans la convocation (qui devra préciser les modalités techniques de la réunion) et au cours de la 1ère réunion à distance (devront être, notamment, fixées les modalités d'identification des participants, de scrutin...).

Le scrutin ne pourra être que public (art. 6 Ord. n° 2020-391 du 1er Avril 2020), et organisé, soit par appel nominal, soit par scrutin électronique, dans des conditions devant garantir sa sincérité (en cas de demande de vote secret, l'exécutif est tenu de reporter ce point à une séance ultérieure, qui ne peut se tenir par voie dématérialisée).

Le quorum est apprécié en fonction de la présence des membres dans le lieu de réunion et de ceux présents à distance.

**NB :** Attention, car, en l'état, après la fin de la période d'état d'urgence, les dispositions de l'art. L. 5211-11-1 (art. 11 loi Engagement & Proximité) qui permettent la réunion des instances délibérantes à distance (dans des conditions à fixer par décret) ne s'appliquent qu'aux EPCI FP, et non aux syndicats mixtes.

# Fonctionnement et organisation interne des Territoires de projet

Le fonctionnement d'un Pays / PETR dépend essentiellement des missions et dispositifs portés. Souvent constitué d'une modeste équipe technique, ces territoires peuvent adapter relativement librement leurs modes d'organisation, en fonction de ce qui convient le mieux en termes de ressources humaines, de calendrier et de budget, voulue par les élus.

A l'aube, de l'installation des nouvelles équipes municipales, l'ANPP a souhaité dresser un portrait du fonctionnement des Territoires de projet. Cette questionnaire a recueilli C réponse d'environ 20% des territoires.

## Les équipes techniques des Pays et Pôles : portrait

8 ETP en moyenne, avec des écarts importants, allant d'un à plus de quarante agents en fonction des missions portées par le territoire. Cette ingénierie de projet se caractérise par deux principales missions : l'animation et la gestion de dispositifs financiers, permettant une approche transversale des projets et missions menées.

◇ Des équipes techniques **jeunes, féminines aux profils très qualifiés**

76% des agents qui opèrent au sein des Pays et Pôles territoriaux sont des femmes.

40 ans : moyenne d'âge des équipes techniques

70% des agents sont contractuels au sein des Territoires de projet, pour 30% de fonctionnaires en moyenne

Le niveau de qualification des agents au sein des Pays et PETR varie en fonction du poste occupé. Pour les postes de direction, mais aussi de chargé de mission, on compte en grande majorité des BAC +5, et pour les fonctions supports (secrétariat, administratif...), le recrutement se fait à partir du BAC. Donc plus de **90% des agents ont un BAC+5.**

◇ Répartition des missions

Pour les trois-quarts des sondés, la répartition des tâches est ventilée pour chaque ETP par mission thématique. Dans les Territoires de projet les mieux dotés, l'organigramme est organisé par "Pôle", avec une direction qui pilote l'ensemble des missions, et qui suit souvent les politiques contractuelles.

On compte, pour la majorité des territoires qui portent un programme LEADER, une équipe spécifique dédié (allant de 1 à 3 ETP). Des agents dédiés à d'autres missions (mobilité, énergie-climat, culture...) peuvent seconder cette équipe de manière ponctuelle, notamment lorsque des porteurs de projets de leur secteur font appel à une enveloppe LEADER. On retrouve ce fonctionnement, qui favorise d'ailleurs des **actions transversales**, avec d'autres dispositifs de type SCoT, PCAET, TEPOS. Ces dispositifs appellent à des **réflexions croisées** autour de différentes thématiques, expliquant ainsi ce mode d'organisation.

◇ Organisation des temps d'échange

Il est à noter l'importance donnée par la direction de tenir des réunions d'équipe pour faciliter la transversalité des dossiers et l'interconnaissance de l'état d'avancement de ces dossiers. Ces réunions se tiennent pour 30% hebdomadaire, 30% bimensuel, 30% mensuel, et le reste soit quotidien, soit semestriel.

Deux cas de figure pour définir l'ordre du jour de ces réunions d'équipes : le plus souvent, soit il est proposé par la direction avec possibilité d'amendement par le reste de l'équipe, soit un tour de table est organisé afin que chaque agent puisse présenter l'actualité de ses travaux.

## ***Prestations et partenaires extérieurs***

Pour deux-tiers des sondés, l'appel à un prestataire extérieur a été effectué en 2019 (bureau d'étude, université...), généralement dans le cadre du SCoT (PETR Beauce Gâtinais en Pithiverais...), du PCAET (Pôle territorial de l'Albigeois et des Bastides...) et du SAGE (Pays de Saint-Brieuc...). Des sujets plus spécifiques peuvent également générer l'appel à un prestataire extérieur : tourisme, plan vélo...

## ***Relations avec les élus***

Les missions portées par les Pays et Pôles territoriaux dépendent essentiellement des choix politiques qui s'opèrent au niveau du bloc local. Ainsi la relation entre les élus et les techniciens est plus qu'essentielle pour l'avancée des projets.

**74%** des sondés considèrent que les relations avec les élus sont suffisamment régulières pour permettre d'avancer sur les différents dossiers portés par les territoires. Il est unanimement décrit que le **binôme Président/Directeur est crucial pour la bonne mise en œuvre des actions**, sur la base du projet de territoire. Certains territoires ont adopté une organisation avec pour chaque mission un binôme élu-technicien.

## **Quelques points de vigilances**

- *Maintenir une approche transversale*

Inscrire chacune des missions traitées de manière transversale au sein d'un projet de territoire partagé est la caractéristique première des Territoires de projet. Ainsi c'est au sein de l'équipe technique que cette transversalité doit s'opérer, demandant un mode organisationnel adapté aux méthodes de réflexion et de travail des agents.

- *Recruter*

Difficulté rencontrée par de nombreux territoires, plusieurs explications, notamment la localisation du poste ou des profils non adaptés à la fiche de poste

- *L'appropriation*

L'appropriation du projet de territoire peut aussi s'avérer compliquée face à un important turn over au sein de l'équipe technique ou lors des changements de gouvernance ou d'alternance et renouvellement politique.

## Mission de représentation

## Fonction de porte-parole



Elle facilite les échanges d'information avec le CGET, les Ministères, Agences et Institutions concernées, les Conseils régionaux et Conseils départementaux. Elle œuvre pour la promotion des Territoires de projets et défend leurs intérêts auprès des instances nationales, régionales et locales, et auprès des Parlementaires (Assemblée Nationale et Sénat).

## Mission d'accompagnement

## Soutien technique



L'Association organise des réunions d'information à destination des territoires. Elle produit des notes d'actualité et d'information, des notes d'analyse, des notes de synthèse et de décryptage des textes législatifs et réglementaires, des notes méthodologiques.

## Mission de fédération

## Animation du réseau



L'Association accueille un nombre croissant de Pays, de représentants de régions et de Conseils de développement, lors des Journées rencontres, d'échanges de bonnes pratiques, et s'appuie sur un nombre de plus en plus important de Pays répondant à ses enquêtes, ainsi que sur la mobilisation des Conseils régionaux.

## Trois temps forts pour porter la voix des Territoires de projets

**EGPP** : Etats Généraux des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays

**CNPP** : Conférence Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays

**RTPP** : Rencontres Techniques des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays

**85** % de Territoires de projet adhérents  
+ de **50** % des Régions métropolitaines adhérentes

**150** territoires rencontrés par an

**Pour adhérer à l'ANPP >>**

# Nos partenaires

## Partenaires institutionnels



## Fédérations d'élus



## Partenaires privés



## Partenaires médias



## Partenaires locaux

