



## Présentation

Le PETR est un espace et un outil de coopération, pas un acteur concurrent. Il ne remplace pas les EPCI, il les complète. Nous sommes au service des territoires, pour définir des stratégies partagées et des actions collectives sur les grands enjeux de développement durable de notre territoire rural.

Pour cela, il porte :

- une ingénierie mutualisée et une animation de projets collectifs
- un accompagnement des élus et acteurs locaux dans la construction de projets et de contrats (CRTE, PCAET, contrats régionaux...)
- des actions de formation comme celle liée au management par la coopération [programme spécifique pour les managers territoriaux] afin de diffuser une culture de transversalité et d'innovation
- un fonctionnement interne agile avec une équipe pluridisciplinaire, un pilotage par projets, une logique de transversalité constante entre les champs d'action



## Fonctions exercées

- Animation de réseaux
- Innovation / expérimentation
- Organisation de formations spécifiques (en lien avec le CNFPT)
- Animation de la vie du syndicat et participation à différents temps forts de la vie des EPCI (conférence des maires, bureau...)
- Représentation et mise en valeur du territoire



## Acteurs mobilisés

Elus



Agents



## Difficultés perçues

- Des rouages faibles entre décisions du PETR et celles des EPCI : les décisions prises collectivement au sein du Pôle ne trouvent pas toujours de déclinaison concrète ou de soutien politique fort dans les intercommunalités membres.
- Des déconnexions entre les sujets travaillés au PETR et les priorités des EPCI : faute de liens organiques et de temps d'échange réguliers, certaines dynamiques restent "hors sol" ou mal comprises localement.
- Une gouvernance en tension entre autonomie et dépendance : le PETR n'a pas de fiscalité propre et dépend du soutien financier et politique de ses membres.
- Le besoin de réinterroger la chaîne de valeur politique. Comment transformer les projets collectifs en engagements concrets à l'échelle locale ?



## Objectifs associés :

Mutualiser de l'ingénierie spécialisée

Renforcer la coopération entre collectivités



Membres de l'équipe concernés :

- Julien
- Antoine

# GOUVERNANCE ET COOPERATION TERRITORIALE

## L'état des lieux

### Les réussites

- Pôle Territorial = espace utile de coopération inter-EPCI et d'ouverture.
- Projets appréciés : PCAET, Fabrique des Transitions, organisation d'achats groupés, LEADER..
- Compétence et disponibilité des équipes.
- Accompagnement technique et administratif sur des dossiers complexes.
- L'organisation des réseaux : DGS, coordo PCAET ++ → permet de structurer et mutualiser certains travaux (exemple rapport 3ans PCAET).
- Formation des managers (avec un seul avis dissonant)



### Désaccords internes à chaque groupe ou entre élus et agents :

- Tourisme : vision partagée mais clivage sur l'impact réel du Pôle Territorial.
- PAT : impact sur le territoire mitigé → du positif comme du négatif

### Les échecs / les erreurs

- Manque d'évaluation des actions (mobilité, signalétique, PAT). La Coopération entre EPCI n'est pas lisible !
- Projets jugés trop descendants ++, parfois mal adaptés aux réalités locales → cohérence insuffisante avec les priorités des EPCI
- Timing inadapté pour certaines initiatives (le sujet est important mais la collectivité ne peut pas le prendre en charge)
- Redondances croissantes avec d'autres espaces : PNR, SCOT → risque d'essoufflement ++
- Gouvernance jugée peu légitime pour décider seule des projets EPCI.



### Désaccords au sein des agents :

- Lien direct Pôle Territorial - communes contesté (certains agents sont opposés à cet accompagnement).

### Les opportunités pour l'avenir

- Renforcer la communication : conseils communautaires, état d'avancement des projets, newsletters... → Être présent physiquement (conseils communautaires, communes...)
- Avec les élections, former et informer les élus sur les missions et outils du Pôle Territorial.
- Clarifier les missions confiées au Pôle Territorial dès le début du mandat.
- Structurer la gouvernance → recherche d'une meilleure articulation commune / EPCI / Pôle Territorial.
- Encourager la mutualisation via les réseaux animés par le Pôle Territorial (DGS et coordination PCAET).
- Mieux articuler le lien technique et décisionnel entre Pôle Territorial et EPCI.
- S'ouvrir à d'autres expériences (autres Pôlesz Territoriaux).



### Désaccords persistants :

- Accompagnement direct des communes :
  - Attendu par plusieurs élus (demande d'appui plus concret sur leurs dossiers - une présence physique plus régulière).
  - Contesté par certains agents, qui refusent le rôle de « guichet unique ».
- Place des communes dans la gouvernance : question clivante
- Chez les agents : réserve sur la création d'un espace technique préalable aux décisions (jugé nécessaire par certains, bloquant par d'autres).



### Des tensions qui s'expriment :

- Mobilisation des élus jugée chronophage pour les agents.
- Difficultés à réunir tous les EPCI pour décider ensemble.
- Risque d'écart entre décisions prises au Pôle Territorial et les mises en œuvre locales (exemple : récup eau).
- Besoin d'écoute réciproque renforcée.

## Quel cap pour le prochain mandat ?

### Cap minimal



- Les missions confiées au Pôle Territorial clarifiées en début de mandat.
- Former et informer systématiquement les élus.
- Mettre en place veille réglementaire, newsletter technique et financière.
- Rendre lisibles et transparentes les actions.
- Soutenir la ruralité et intégrer la gestion des risques climatiques/adaptation.
- Ramener les prises de décision au niveau des EPCI → Pôle Territorial = espace de proposition.
- Construire une gouvernance claire et partagée, articulée sur 3 niveaux (communes, EPCI, Pôle Territorial).
- Adopter une communication simple et ciblée pour les élus locaux.



### Désaccords à résoudre :

- Accompagnement direct des communes : certains élus souhaitent un rôle accru du Pôle Territorial, d'autres (notamment des agents) redoutent la confusion des rôles (--).
- Place et rôle des communes dans la gouvernance restent sujets à débats (+/--).

### Cap fabuleux



- Labellisation des communes engagées dans l'adaptation climatique.
- Financements bonifiés pour des projets plus vertueux.
- Monter en compétences sur climat/vulnérabilité → diagnostics, accompagnement renforcé.
- Faire du Pôle Territorial un lieu d'inspiration, d'innovation et de réflexion stratégique.
- Présence accrue sur le terrain, avec des rencontres locales régulières.
- Favoriser la mutualisation des projets et des compétences entre EPCI.
- Apporter un appui expert sur les dossiers complexes.

Attention : ambition partagée mais nécessite des moyens clarifiés et une gouvernance solide pour éviter la dispersion et la confusion des missions.

### Les sens interdits / les stops



### Consensus fort :

- Éviter la dispersion des sujets et des sollicitations.
- Refuser le mauvais accompagnement ou bâclé.
- Ne pas ignorer l'avis des EPCI.
- Opportunisme à éviter dans la création de postes ou le choix des thèmes.



### Désaccords persistants/Point de clivage stratégique majeur à clarifier collectivement :

- Être un guichet unique pour les communes :
  - Attentes fortes de certains élus.
  - Refus marqué de certains agents.



## Présentation

- Le Pôle Territorial anime et pilote la transition écologique sur le territoire en lien avec les collectivités et partenaires institutionnels
- Il conseille les collectivités pour intégrer les enjeux environnementaux dans les projets liés à l'énergie, au bâtiment ou à l'aménagement des espaces publics
- Il participe à l'émergence de projets ambitieux (désimperméabilisation, renaturation des cours d'école, amélioration du confort d'été...)
- Il accompagne le montage financier des projets et l'articulation des dispositifs Etat/Région/Europe
- Il valorise les actions et projets du territoire via une plateforme commune afin de mieux observer les dynamiques financières et disposer d'une lecture transversale des politiques territoriales



## Fonctions exercées

- Accompagnement des porteurs de projets
- Animation de réseau (PVD, BCO...)
- Expertise technique :
  - Montage financier des opérations
  - Bâtiment : économies d'énergie, confort d'été
  - Aménagement des espaces publics, désimperméabilisation
  - Récupération d'eau
- Animation des contrats (COFIL, COTECH...)
- Production d'outils de gestion de projet et de communication
- Compilation de données financières et production d'indicateurs territoriaux
- Partage d'expériences inspirantes



## Acteurs mobilisés

Elus

Agents

Partenaires institutionnels

Partenaires techniques



## Difficultés perçues

- Disparition des comités de financeurs et des COTECH devenus accessoires ;
- Aiguillage vers le PETR disparate, manque de partage de données avec les partenaires institutionnels ;
- Les collectivités ne font pas toutes appel à ces missions par manque d'information ou de volonté ;
- Les petites collectivités manquent de moyens techniques et d'outils, les plus structurées sont débordées ;
- Recoupement des missions entre les PVD intercommunaux et le PETR



## Objectifs associés :

Financer les projets

Mutualiser de l'ingénierie spécialisée

Observer les projets et finances



Membres de l'équipe concernés :

- **Emmanuelle**
- **François**
- **Julien**

# PROGRAMMATION ET CONTRACTUALISATION

## L'état des lieux

### Les réussites

#### Ingénierie du Pôle Territorial est jugée compétente et utile :

- Accompagnement technique et financier apprécié (élus et agents).
- Service "accompagnement de projets" vu comme le plus utile aux communes.
- Outils techniques bien perçus : tableau de suivi, maquette financière à l'échelle Pôle Territorial.

#### Fonction de "tiers facilitateur" valorisée :

- Lien avec Région/Département jugé précieux (difficile d'accès en direct).
- Réseau technique intercommunal animé par le Pôle (ex : PVD).
- Partages entre techniciens très riches.



#### Accord élus/agents sur :

- L'utilité du Pôle Territorial comme interface technique et institutionnelle.
- La pertinence de mutualiser certaines expertises (ex : cours d'école, ingénierie financière).

### Les échecs / les erreurs

- Manque de lisibilité et de communication sur l'offre de services.
- Accompagnement parfois perçu comme superficiel : sentiment d'être laissé seul après un premier appui.
- Faible retour sur les tableaux de suivi annuels → pas de planification visible.
- Comité des financeurs disparu : perte de coordination et de visibilité.
- Trop de superpositions de contrats ; complexité pour les élus.
- Vulgarisation insuffisante des contrats : compréhension difficile pour élus et agents.
- Pas d'émergence de projets via le Pôle Territorial : il agit surtout en réponse aux sollicitations.
- Accompagnement incomplet sur les dossiers de subvention : quid du suivi et du plan de financement ?



#### Désaccord interne chez les agents :

- Faut-il que le Pôle Territorial remplisse les dossiers ou se limite à orienter ? → certains agents opposés à une implication trop poussée (« ce n'est pas au Pôle Territorial de remplir les dossiers »).

### Les opportunités pour l'avenir

- Mieux faire connaître les compétences et l'ingénierie du Pôle Territorial (notamment aux secrétaires de mairie et aux nouveaux élus).
- Organigramme à diffuser pour identifier les bons interlocuteurs.
- Valoriser les succès du dispositif PVD comme modèle.
- Partager les outils (ex : QPilote) entre EPCI.
- Assurer le suivi des versements de subventions via le Pôle Territorial.
- Clarifier le rôle entre Pôle Territorial et EPCI : le Pôle au service des intercos, pas l'inverse.
- Réintroduire une conférence des financeurs pour coordonner les aides.



#### Désaccord agents/élus :

- Sur le renforcement de l'ingénierie :
- Des agents souhaitent consolider l'ingénierie EPCI, non celle du Pôle Territorial.
- Des élus défendent un rôle renforcé du Pôle Territorial.

### Difficultés, remises en question

- Montage des dossiers trop complexe pour les petites communes → abandon parfois.
- Multiplicité des labels (PVD, BCO, VA) crée de la concurrence et de l'iniquité.
- Peu de lisibilité sur l'intérêt réel des contrats pour les élus et les habitants.
- Les contrats ne sont pas engageants, ni pour les collectivités ni pour les financeurs.
- Doutes sur le positionnement du Pôle Territorial :
  - Est-il encore pertinent sur les CRTE / CTO ?
  - Ne serait-ce pas aux EPCI de les porter directement ?
- Déconnexion possible entre projets communaux et connaissance des EPCI (à la demande de la commune ?)
- Inégalités d'ingénierie entre EPCI → sentiment d'iniquité dans le service.
- Restrictions budgétaires des partenaires financiers → avenir incertain.



#### Désaccords internes :

- Un positionnement de quelques agents divergeant :
  - Le Pôle Territorial ne doit pas se substituer aux EPCI, ni couvrir leurs carences - Pôle Territorial vu comme un acteur concurrent
  - Pas de prestation payante pour les communes.
  - Pas de rôle direct auprès des communes → service équitable à l'échelle EPCI.

## Quel cap pour le prochain mandat ?

### Cap minimal

- Rappeler le cadre des missions en conférence des maires (2 fois/an).
- Informer systématiquement les secrétaires de mairie.
- Présenter l'ingénierie aux nouveaux élus ; créer des temps de travail thématiques.
- Suivi des dossiers de A à Z, pas seulement l'aiguillage.
- Intervenir dès l'amont des projets, avant recrutement du maître d'œuvre.
- Signaler les doublons entre projets voisins.
- Fiches thématiques d'accompagnement → boîte à outils plutôt qu'accompagnement individuel.
- Mettre à l'ordre du jour des bureaux EPCI un point régulier sur les actions du Pôle Territorial.
- Repenser le rôle du Pôle Territorial dans le portage des contrats.
- Questionner la bonne échelle pour dialoguer avec les financeurs.
- Légitimer le Pôle Territorial sur la transition écologique (François, Antoine, Osanne...)

#### Point sensible :

- Légitimité du Pôle Territorial pour signaler des doublons ou piloter certains sujets → acceptation variable selon les EPCI.

### Cap fabuleux

- Toutes les communes connaissent et mobilisent l'offre d'accompagnement.
- Mission bâtiment maintenue, sous réserve de financement (ex : Fonds Vert).
- Relations partenaires fluides et lisibles.
- Dossier unique / guichet unique pour toutes les aides (ex : via Démarches Simplifiées).
- Un seul dépôt, un seul plan de financement, harmonisation des attributions.
- Instances Pôle Territorial élargies aux agents.
- Politique mobilité à l'échelle Pôle Territorial, non EPCI.
- Groupe de travail ou ETP sur développement économique.



#### Tension à résoudre :

- Ce cap implique de renforcer l'équipe, mais refus des élus d'augmenter la cotisation → contradiction entre ambition et moyens.

### Les sens interdits / les stops

- Éviter l'éparpillement, recentrer les priorités.
- Clarifier le rôle du Pôle Territorial dans l'accompagnement des projets communaux.



#### Désaccords profonds (formulés par certains agents) :

- Le Pôle Territorial ne doit pas aller à l'échelle communale directe.
- Il ne doit pas pallier les carences d'ingénierie des EPCI.
- Le pot commun (cotisation) ne doit pas financer des prestations ciblées → sinon c'est une inégalité de traitement.



## Présentation

LEADER (Liaison Entre Action de Développement de l'Economie Rurale) est un programme européen qui vise à soutenir des projets innovants, que ce soit en matière de méthode ou de contenu, en zone rurale.

Le programme s'adresse aux porteurs de projets privés (entrepreneurs, associations, groupements...) ou publics (communes, communauté de communes, organismes associés) pour des actions qui concourent :

- à accompagner les dynamiques durables de notre économie rurale
- à développer notre attractivité et identité
- à amplifier la transition écologique et énergétique

La définition d'une stratégie locale ainsi que la sélection des projets sont effectuées par des acteurs du territoire qui sont élus ou membres de la société civile.

A titre d'exemple le PETR accompagne des projets sur les sujets suivants : pierre sèche, granulés bois, tourisme durable, redynamisation, culture.



## Fonctions exercées

- Accompagnement des porteurs de projets citoyens
- Animation d'un comité de programmation
- Animations thématiques : tourisme, économie...
- Innovation / expérimentation
- Production d'outils de communication
- Soutien administratif



## Acteurs mobilisés

Elus

Agents

Partenaires institutionnels

Acteurs socio-éco



## Difficultés perçues

- Mauvaise réputation auprès des porteurs de projets
- Rôles et limites de l'animateur LEADER
- Impact limité du comité de programmation sur la qualité des projets
- Manque de disponibilité des techniciens pour participer à une démarche de développement local
- Envisagé plutôt comme une enveloppe que comme un programme d'accompagnement / émergence de projet
- Engagement des EPCI dans le cofinancement des projets privés



## Objectifs associés :

Financer les projets

Mutualiser de l'ingénierie spécialisée

Observer les projets et finances

Expérimenter et innover

Impliquer les citoyens et acteurs



Membres de l'équipe concernés :

- Justine
- Stéphanie
- Julien

# LEADER

## L'état des lieux

### Les réussites

- LEADER permet le financement de projets non réalisables sans aide.
- Aide publique accessible à des "petits" porteurs (communes, petites assos...).
- Grande diversité des thématiques financées.
- Présence d'une personne ressource au Pôle Territorial clairement identifiée.

### Accord agents/élus sur :

- L'utilité de LEADER comme accélérateur de projets locaux.
- La valeur ajoutée de la subvention européenne pour enclencher des dynamiques.

### Les échecs / les erreurs

- Échelle communale oubliée : communication trop EPCI-centrée.
- Barrière de proximité : le Pôle Territorial apparaît loin des communes, voire méconnu.
- Manque de clarté dans la procédure et critères LEADER peu lisibles.
- Délais de paiement trop longs, source de risques pour les petites communes.
- Baisse de l'esprit LEADER : projets trop institutionnels ou opportunistes.
- Procédures complexes : lourdeur administrative, exigence sur la commande publique, montage chronophage.
- Manque de validation politique en amont des projets.
- Information descendante mal relayée : les EPCI ne redescendent pas toujours l'info aux communes.
- FEDER Massif central peu mobilisé → piste inexploitée.

### Désaccords internes :

- Certains soulignent que LEADER ne doit pas se recentrer uniquement sur les intercos : crainte d'une perte d'ancrage communal.
- D'autres estiment que la stratégie actuelle est trop ouverte et manque de lisibilité (+ -).

### Les opportunités pour l'avenir

- Redéfinir le rôle de l'animateur LEADER pour plus de proximité terrain.
- Renforcer l'ingénierie financière et la veille sur les aides (autres fonds, guichet unique).
- Meilleure présentation du programme aux communes : pédagogie, clarté, transparence.
- Travailler sur la co-construction intercommunale des projets, pas uniquement à l'échelle communale.
- Vers un guichet unique des financements territoriaux, LEADER inclus.

### Accord large élus/agents sur :

- Le besoin de proximité accrue et d'ingénierie simplifiée.
- L'idée de renforcer l'articulation avec d'autres dispositifs.

### Difficultés, remises en question

- Dilemme entre sélection au fil de l'eau et logique d'appel à projets (AAP) :
- Premier arrivé = premier servi → perte de sens.
- Mais obligation de consommer l'enveloppe.
- Danger financier pour les petites communes → besoin d'anticiper les trésoreries.
- Complexité des dossiers, surtout pour les porteurs privés.
- Manque de communication claire sur ce qui est finançable.
- Difficulté d'arbitrage local : via les EPCI ou directement vers les communes ?

### Désaccords agents/élus :

- Certains agents souhaitent canaliser davantage les demandes via les EPCI, d'autres au contraire défendent une relation directe Pôle Territorial ↔ commune.
- Divergence sur le niveau d'ambition stratégique : le programme doit-il devenir plus sélectif ? Ou au contraire s'ouvrir à plus de projets des interco/communes ?

## Quel cap pour le prochain mandat ?

### Cap minimal

- Clarifier ce qui relève du cadre européen, régional, local → rendre les règles plus lisibles.
- Procédures plus transparentes (critères, calendrier, budget dispo).
- Se fixer des objectifs plus clairs, moins ouverts (sujet de débat : + -).
- Présenter LEADER une fois/an dans chaque EPCI → lien de terrain.
- Information plus large et régulière : CR du comité de programmation, avancement des crédits, projets soutenus (++).
- Maintien de l'accompagnement au Pôle Territorial et de l'enveloppe 28-32.
- Revue régulière des projets, optimisation des plans de financement.
- Sensibilisation systématique aux risques liés aux délais de paiement.



- **Accord fort** : la communication, la lisibilité, la transparence sont des priorités partagées.
- **Désaccord** : un objectif trop resserré peut complexifier l'accès pour certains porteurs.

### Cap fabuleux

- Partenariat avec les banques pour faciliter l'avance des subventions (prêt relais).
- Créer un GAL FEDER + LEADER → simplification et massification.
- Soutien renforcé aux porteurs privés, en particulier créateurs d'emploi.
- Favoriser les projets à portée intercommunale, co-construits.
- Comité de programmation plus critique, avec plus d'ambition sur la qualité des projets (++).
- Subvention versée sous 1 an.
- Financement de l'ingénierie des EPCI via LEADER.
- Meilleure relation avec la Région pour gagner en lisibilité et efficacité.



### Les sens interdits / les stops

- Ne pas multiplier les petits projets à faible impact (+ - débat).
- Risque que le Pôle Territorial s'autofinance excessivement via LEADER, au détriment des actions pour les EPCI.
- Fin de cofinancement public obligatoire pour les porteurs privés → Faciliter l'accès

### Tensions :

- Le seuil de projet reste débattu : équilibre à trouver entre impact, simplicité et inclusion.
- Risque de perte de légitimité si les projets deviennent trop technocratiques ou autoportés par le Pôle Territorial.



## Présentation

Le Pôle Territorial est attaché à la mobilisation et la concertation avec les habitants, notamment :

- en associant les citoyens locaux investis dans le développement du territoire dans la construction des politiques du PETR par l'animation du conseil de développement
- en identifiant, valorisant et en mettant en lien les initiatives collectives et citoyennes locales par l'animation du réseau Bouge Ton Climat (visites, réseaux d'échanges, observatoire des initiatives,...)

Créé en 2021, le fonds coup de pouce permet de soutenir des initiatives collectives remarquables de transition écologique.



## Fonctions exercées

- Animation de réseaux
- Animation du conseil de développement
- Innovation / expérimentation
- Accompagnement des porteurs de projets citoyens
- Organisation d'évènements grand public (visites, ateliers d'échange de pratique...)
- Production de support de valorisation des initiatives



## Acteurs mobilisés



## Difficultés perçues

- Conseil de développement : Essoufflement et peu de renouvellement - Démission de la Présidente
- Mise à jour de l'observatoire des initiatives citoyennes difficile
- Réseau Bouge ton climat en manque d'autonomie
- Réseau peu ou pas identifié dans les actions des collectivités autour des questions de transition
- Mobilisation difficile de nouveaux acteurs
- Fonds coup de pouce : enveloppe financière incertaine, certains thèmes peu investis (énergie renouvelable et mobilités)



## Objectifs associés :

Observer les projets et finances

Impliquer les citoyens et acteurs

Expérimenter et innover



Membres de l'équipe concernés :

- Julien
- Antoine

# MOBILISATION ET CONCERTATION CITOYENNE

## L'état des lieux

### Les réussites

- Écoutes citoyennes (avec vidéos) perçues comme réussies, mais contenu oublié.
- Événements publics (conférences, visites, retours d'expérience) jugés utiles.
- Note critique : ces réussites sont mal connues ou peu valorisées par la majorité des participants, y compris certains élus et agents.

### Les échecs / les erreurs

- Échec à faire vivre le Conseil de développement (CoDev).
- Le CoDev est méconnu, mal identifié, peu compréhensible par les élus, les agents et les citoyens.
- Absence de culture partagée de la concertation chez les élus.

### Les opportunités pour l'avenir

- Faire un renouvellement régulier des participants (annuel ?).
- Créer un CoDev par EPCI, avec piochage de membres vers un CoDev thématique au Pôle Territorial.
- Développer des collectifs citoyens par thématique.
- Organiser des moments conviviaux pour créer l'envie de participer.
- Mieux communiquer les résultats des concertations (effet levier de mobilisation).
- Faire plus de lien avec les écoles/collèges
- Moderniser la communication (réseaux sociaux).
- Assurer l'indépendance de l'animateur de concertation (accord agents/élus).
- En faire un lieu d'échange entre élus et collectifs citoyens, y compris critiques.
- Mettre en place du tirage au sort pour renouveler les profils citoyens.

### Difficultés, remises en question

- Les citoyens ne s'engagent que sur les sujets qui les concernent directement.
- Manque de temps des citoyens, notamment avec enfants.
- Manque de vision partagée du rôle du CoDev.
- Pas de culture des élus sur les formes de concertation (info, consultation, co-construction...).
- Le premier niveau (information) n'est pas présent : Les élus manquent de transparence avec les assos → perte de sens, propositions des assos à côté du besoin réel.
- CoDev est "verrouillé" par la validation par les EPCI (membres nommés, peu de contestataires, absence des collectifs anti-projets). Peu de diversité d'opinion : "toujours les mêmes", effet d'entre-soi.
- Manque de retour après concertation → démobilité.
- Impression que les citoyens ne sont pas écoutés (effet "Convention citoyenne").
- Difficulté à prendre des décisions en concertation (temps long, consensus lent).

## Quel cap pour le prochain mandat ?

### Cap minimal

- Former les élus et techniciens aux degrés de participation (info, consultation, co-construction...).
- Donner du sens à la concertation pour toutes les parties.
- Un agent peut accompagner les collectivités sur la concertation citoyenne (Pôle Territorial).
- Concerter par projet, avec un cadre clair (objectifs, budget, calendrier).
- Communication modernisée (moins de newsletters, plus de réseaux sociaux).
- Intégrer la concertation dans la gouvernance.
- Créer un lien opérationnel entre CoDev et intercos.



Accord agents/élus sur ce socle, mais priorités différentes selon les groupes.

### Cap fabuleux

- Une concertation citoyenne est organisée dans chaque EPCI.
- Création de conseils municipaux jeunes et éducation à la participation citoyenne.
- Un animateur dédié et expert formé à la participation citoyenne (Pôle Territorial).
- Chaque commune/interco a un délégué à la concertation.
- Le Pôle Territorial incite et accompagne les intercos dans cette démarche.
- Le CoDev devient un acteur agile et mobilisable, comme lors des ateliers de juillet.

### Les sens interdits / les stops

- La concertation ne doit pas devenir un espace de contestation systématique (propos d'un élu).
- Éviter la concertation sur des sujets trop larges ou abstraits à l'échelle du Pôle Territorial → elle doit rester locale et concrète (accord agents).



## Présentation

L'action du PETR vise à :

- Co-construire une vision partagée de l'avenir du territoire et des objectifs communs à atteindre autour de plusieurs thématiques : transition écologique et climat, transition agricole et alimentaire, aménagement du territoire, préservation de la ressource en eau, développement de filières économiques locales.
- Décliner ces objectifs en plans d'actions multi-partenariaux

L'animation de ces stratégies territoriales permet de :

- Impulser des changements et accompagner les acteurs (collectivités, artisans, agriculteurs, entreprises, habitants...)
- Contribuer au développement local et la mise en œuvre d'actions opérationnelles

Elles s'inscrivent soit dans des dispositifs nationaux réglementaires et/ou volontaires (SCoT, Plans Climat Air Energie Territoriaux, Projets Alimentaires Territoriaux) ou sont conçus de manière spécifique au territoire dans une logique d'expérimentation et d'innovation comme le dispositif récupération eau de pluie ou la filière pierre sèche.



## Fonctions exercées

- Accompagnement des porteurs de projets
- Animation de réseau (Bouge ton climat, référents PCAET...)
- Gestion et développement de projets de transition
- Réponse à des appels à projet
- Innovation / expérimentation
- Production d'outils de communication
- Organisation d'évènements grand public (conférences, Goûtons nos campagnes, visites...)
- Observation et expertise territoriale



## Acteurs mobilisés



## Difficultés perçues

- Manque de moyens financiers et d'ingénierie au sein des EPCI
- Mobilisation des collectivités et des acteurs dans le temps : la mobilisation des ressources humaines au sein des EPCI est de plus en plus contrainte, limitant leur capacité à s'engager pleinement dans ces démarches stratégiques, aux côtés du PETR.
- Faire émerger une vision complètement partagée (intérêts divergents, temporalité...) à toutes les échelles territoriales
- Les transitions : toujours une priorité ?



## Objectifs associés :

Mutualiser de l'ingénierie spécialisée

Renforcer la coopération entre collectivités

Expérimenter et innover

Construire et mettre en œuvre des stratégies territoriales



Membres de l'équipe concernés :

- Osanne
- Antoine
- Emmanuelle

# CONDUITE DE STRATEGIES TERRITORIALES DE TRANSITION

## L'état des lieux

### Les réussites

- Le Pôle Territorial donne un cap collectif : il a permis aux EPCI de se lancer dans les PCAET.
- Réussite du PAT, malgré des réserves (cf. infra).
- Le Pôle Territorial est un espace de réflexion stratégique partagé qui permet d'aller au-delà des quotidiens locaux.
- Apport reconnu dans l'animation de réseaux, l'organisation d'évènements publics, la formation des managers à la coopération, les programmes vers les citoyens (Bouge ton climat, Fonds Coup de pouce...).
- Appui technique solide sur le suivi et coordination des PCAET (ex : réalisation Bilan mi-parcours).
- Actions concrètes visibles : filières (pierre sèche), récupération d'eau, thermographie.



### Accords élus/agents :

- Intérêt de l'échelle Pôle Territorial pour porter l'ambition collective.
- Appréciation partagée des dispositifs et de l'animation.

### Les échecs / les erreurs

- Éparpillement thématique : dilution des efforts, manque de lisibilité (++).
- Étude mobilité peu suivie d'effets.
- Diffusion insuffisante des projets entre Pôle Territorial ↔ EPCI : mauvaise appropriation.
- Porteurs de projets insuffisamment accompagnés.
- Incarnation faible de la transition dans certains projets.
- Bilan mitigé de l'opérationnalité du PCAET, parfois élaboré sans appropriation politique (ex : juste avant élections).
- Le PAT apparaît comme une somme d'actions, pas une vraie stratégie.
- Certaines stratégies conçues pour des financements, sans portage réel derrière.



### Désaccords ou nuances internes :

- Certains élus interrogent la pertinence du Pôle Territorial pour gérer l'alimentation ou la stratégie bâtiment (doublon CAUE).
- L'élaboration du PCAET en 2019 est critiquée par des agents pour son calendrier inadapté.

### Les opportunités pour l'avenir

- Recentrer sur 2-3 sujets de transition prioritaires, concrets et visibles à moyen terme (ex. eau, adaptation) (++) accord fort).
- Pragmatisme dans le choix des entrées : plus d'actions (au service des stratégies).
- Déployer une communication ciblée (par projet / par enjeu) plutôt que globale.
- Capitaliser et valoriser les projets locaux ; organiser voyages apprenants.
- Renforcer le rôle de regard transversal et critique du Pôle Territorial sur tous les projets.
- Appui aux porteurs de projets publics ou privés, en soutien des EPCI.



### Désaccord sous-jacent :

- Certains agents insistent sur le fait que le Pôle Territorial n'est pas toujours le bon acteur → discussion à ouvrir sur le périmètre d'action.

### Difficultés, remises en question

- Faible acculturation des élus à la transition (++) signal fort des agents).
- Manque d'appropriation politique des stratégies dans les EPCI.
- Stratégies non redescendues aux communes : distance ressentie.
- Le SCOT non porté politiquement par le Pôle Territorial crée un vide de pilotage.
- Manque de moyens pour animer et incarner les transitions.
- Interrogations sur la pertinence de l'échelle Pôle Territorial pour certains sujets.
- Coopérations à adapter : certaines EPCI préféreraient travailler le PAT avec Albi.
- Parfois trop de sujets traités sans priorisation claire

## Quel cap pour le prochain mandat ?

### Cap minimal

- Maintien du PCAET et du PAT, mais à retravailler avec les équipes 2026.
- Méthode de co-construction à repenser, basée sur les réalités des élus.
- Cibler quelques priorités opérationnelles (adaptation, mobilité, déchets...).
- Mieux intégrer les dispositifs existants (ex. Territoires d'industrie).
- Valoriser les projets exemplaires entre EPCI.
- Pôle Territorial comme tiers technique : appui à l'ingénierie, regard critique, coordination.
- Lecture transitionnelle de tous les projets → systématiser les avis.
- Mise en place de petits outils utiles : newsletters sur les aides, fiches projets.
- Réserver l'appui aux compétences obligatoires des EPCI pour éviter la dispersion.
- Partage des opportunités collectivement avant engagements unilatéraux.



### Désaccord identifié :

- Le sujet de la mobilité suscite des réserves (-) : sa pertinence à l'échelle Pôle Territorial est discutée.

### Cap fabuleux

- Acculturation complète des élus et agents à la transition.
- Tous les agents deviennent des "agents du territoire", quel que soit leur employeur.
- Les stratégies ont un impact concret sur la vie des habitants (logement, emploi, qualité de vie).
- Le territoire devient un incubateur reconnu de projets structurants de transition.
- Le Pôle Territorial pilote des actions structurantes partagées, au service des EPCI.



### Accord global sur la visée transformatrice du cap fabuleux.

Mais nécessité de poser la question des moyens humains et politiques à mobiliser.

### Les sens interdits / les stops

- Rejeter les grands discours creux et la "novlangue" sans ancrage.
- Éviter les stratégies opportunistes uniquement motivées par les subventions.
- Attention aux doublons avec d'autres structures (CAUE...).



# LE CHAMP DES POSSIBLES

Analyse sur 37 Pays/PETR d'Occitanie

