

# Actes



## LA SOLIDARITÉ INTERCOMMUNALE À L'ÉPREUVE DES FRACTURES TERRITORIALES

10<sup>emes</sup>

universités d'été  
des directeurs  
généraux d'intercommunalité  
des 6 et 7 juillet 2017  
au Grand Bornand



EN PARTENARIAT AVEC



# édito

L'intercommunalité est sur la sellette. À rebours des dynamiques de réforme territoriale menées alternativement par la gauche et la droite, plusieurs candidats à l'élection présidentielle de 2017 ont imaginé rayer de la carte les institutions communautaires stigmatisant leur « coût » et condamnant leur « dérive bureaucratique ».

C'est aller un peu vite en besogne. C'est oublier que les communautés ont déployé au cours des trois dernières décennies un arsenal de politiques de solidarité embrassant les enjeux de mobilités, d'accès à l'emploi, de développement économique et de mixité résidentielle. Ces transferts de compétences, ces mécanismes de mutualisation et de redistribution financière territorialisés ont permis de réduire les inégalités intercommunales ; mieux, ils ont sauvé la réalité communale.

Il ne faut pas se tromper de combat. C'est désormais à l'aune de l'intensification du processus de métropolisation que la problématique de la cohésion territoriale doit être repensée. Les directeurs généraux d'intercommunalité ne peuvent que constater les différences croissantes de ressources entre les grandes agglomérations, où vivent désormais les nouvelles classes dominantes, hyper mobiles et hyper qualifiées, et leur hinterland composé de territoires périurbains et ruraux, où résident les catégories de population modestes, désaffiliées et déclassées. Ces fractures territoriales, clairement perceptibles à l'occasion des dernières consultations électorales menées au sein de plusieurs grandes démocraties occidentales, alertent sur la montée des tensions sociales.

Bien sûr, la plupart des présidentiables se sont appropriés ce diagnostic ; mais force est de constater que certaines prophylaxies avancées jusque là, érigeant le jacobinisme en modèle vertueux et louant l'avant-gardisme du couple communes-départements risquent de s'avérer plus nocives que curatives pour nos concitoyens et l'action publique locale.

Pour l'ADGCF, l'intercommunalité peut être une réponse localisée et adaptée aux affres de la mondialisation précisément parce qu'elle rend possible une solidarité multi-territorialisée. Dès lors, comment inventer de nouvelles synergies et complémentarités entre urbain et rural, entre territoires en développement et territoires en récession ? De quels outils et dispositifs disposons-nous ? Comment mobiliser les compétences consolidées des intercommunalités autour d'un projet intercommunautaire ?

**Pascal FORTOUL**  
Président

**Frédéric PIN**  
Vice-président en charge  
des Universités d'été

# La solidarité intercommunale à l'épreuve des fractures territoriales



10<sup>èmes</sup>

UNIVERSITÉS D'ÉTÉ DES DIRECTEURS  
GÉNÉRAUX D'INTERCOMMUNALITÉ  
LES 6 ET 7 JUILLET 2017  
AU GRAND BORNAND (74)



# sommaire

## **jeudi 6 juillet matin ..... 6**

Ouverture des 10 <sup>es</sup> Universités d'été.....	8
(Re)faire société sur nos territoires.....	12
Comment organiser le ruissellement métropolitain ?.....	22

## **jeudi 6 juillet après-midi ..... 28**

Organiser collectivement ..... les solidarités intercommunales	30
---	----

## **vendredi 7 juillet matin ..... 34**

Regards croisés entre universitaires.....	36
Rapport d'étonnement..... de deux élèves administratrices	50



jeudi  
6  
juillet

**matin**



LE GRAND  
BORNAND



# Ouverture des 10<sup>es</sup> Universités d'été

Introduction par Pascal FORTOUL  
Président de l'ADGCF



« Mes cher(e)s collègues et ami(e)s,

C'est un grand plaisir qu'il m'est donné d'ouvrir les 10<sup>es</sup> Universités d'été des directeurs généraux d'intercommunalité et de constater une nouvelle fois votre forte mobilisation dans un contexte institutionnel et territorial particulièrement agité et éprouvant ces derniers mois.

Tout d'abord, force est de constater que nous n'avons pas été épargnés par la nouvelle donne communautaire. En sus des transferts des compétences issus de la loi NOTRe, la réduction drastique du nombre de communautés – 1 266 intercommunalités au 1<sup>er</sup> janvier 2017 contre 2062 au 1<sup>er</sup> janvier 2016 – a eu un dommage collatéral : la diminution des postes de DG communautaires. Bien sûr, ce sont les risques du métier. Néanmoins, sachez que le rôle de l'ADGCF est aussi de veiller à ce que les décharges de fonction et les redéfinitions de poste se fassent dans de bonnes conditions et nous apportons notre soutien aux DG en situation difficile. Être à vos côtés : c'est aussi cela la vocation de notre association.

Face, ensuite, à ce processus de profonde recomposition territoriale, les problématiques de management des ressources humaines apparaissent de plus en plus complexes à résoudre. À l'inverse des enjeux de gouvernance, elles ont souvent été examinées en dernier lieu, alors même que les mutations territoriales des communautés et métropoles constituent potentiellement une modification majeure de l'environnement de travail des agents territoriaux.

Une nouvelle fois, les directeurs généraux d'intercommunalité sont en première ligne pour organiser l'intercommunalité dans ses nouvelles frontières et missions ainsi que pour gérer le personnel (doublons, implantation des locaux, risques psychosociaux...).

Surtout, les élections nationales « chamboule-tout » que nous avons connues en mai et en juin dernier ne vont pas mettre sur « pause » la dynamique des réformes comme d'aucuns l'espéraient. Dans le programme du nouveau Président de la République je relève pêle-mêle la poursuite de la diminution des dotations de l'État aux collectivités, la réduction des effectifs de la FPT (moins 70 000 agents), la volonté de renforcer le principe d'individualisation de la rémunération des fonctionnaires, l'alignement progressivement les retraites du public sur celle du privé, l'extension du modèle lyonnais à l'ensemble des 21 autres métropoles... En bref, le mandat qui s'annonce promet déjà quelques sommets escarpés à gravir ; fidèle à son esprit pionnier, l'ADGCF ne marchera pas à reculons et continuera à ouvrir la voie vers les nouvelles parois de l'action publique locale ! D'autant que, dans la foulée cette élection présidentielle, l'Assemblée nationale a été profondément renouvelée et, dans ce contexte, les intercommunalités redeviennent un enjeu pour les candidats battus ou pour les élus qui ont préféré miser d'emblée sur les territoires.

C'est dans ce contexte que se déroule la 10<sup>e</sup> édition de nos Universités d'été. Quelle est la genèse de sa thématique ? Le constat d'une fracture sociologique, économique et donc électorale entre les grands centres urbains où vivent les nouvelles classes dominantes, hyper mobiles et hyper qualifiées et les territoires périurbains et ruraux qui regroupent des catégories de population modestes, désaffiliées et déclassée. La problématique : comment éviter la montée des tensions sociales et le risque de rupture politique, culturelle si ce n'est sociétale totale entre les bénéficiaires et les laissés-pour-compte de la croissance ?

Pour l'ADGCF, la réponse à cette question ne peut être que territoriale. Mieux : elle est essentiellement intercommunale. Elle repose sur la capacité des métropoles à assumer leur responsabilité territoriale en matière de solidarité et de cohésion et à bâtir des alliances « gagnantes-gagnantes » avec les territoires qui les entourent dans les domaines du développement économique, de l'ingénierie et des services. Je vous souhaite de très belles Universités d'été ! »

**Pascal FORTOUL**  
Président de l'ADGCF



### **Frédéric PIN | Vice-président de l'ADGCF**

Frédéric Pin présente le choix pour cette dixième édition de maintenir les principes d'organisation de ces dernières années. Il insiste sur la volonté d'expérimenter, en lien avec le CNFPT et les élèves administrateurs territoriaux de l'INET, des formes d'animation s'appuyant sur le principe de l'intelligence collective lors du temps des ateliers.

Il souligne qu'il n'a jamais été aussi utile et important de valoriser le rôle et l'expertise des cadres dirigeants des collectivités territoriales.

*« Il s'agit de revendiquer notre capacité à porter des analyses stratégiques que l'on met au service de nos élus, d'affirmer que nous avons été formés pour piloter des hommes et des femmes dans nos organisations publiques et que cela est un vrai métier. Au moment où souffle la tentation de contester notre compétence à manager nos organisations, afficher nos capacités d'anticipation, d'analyse, de créativité, de performance est jamais nécessaire ».*

L'organisation de ces Universités d'été participe de ce combat.



# (Re)faire société sur nos territoires

Frédéric GILLI

Chercheur au pôle ville de Sciences PO,  
Directeur associé à l'agence Grand Public

## SYNTHÈSE DE L'INTERVENTION

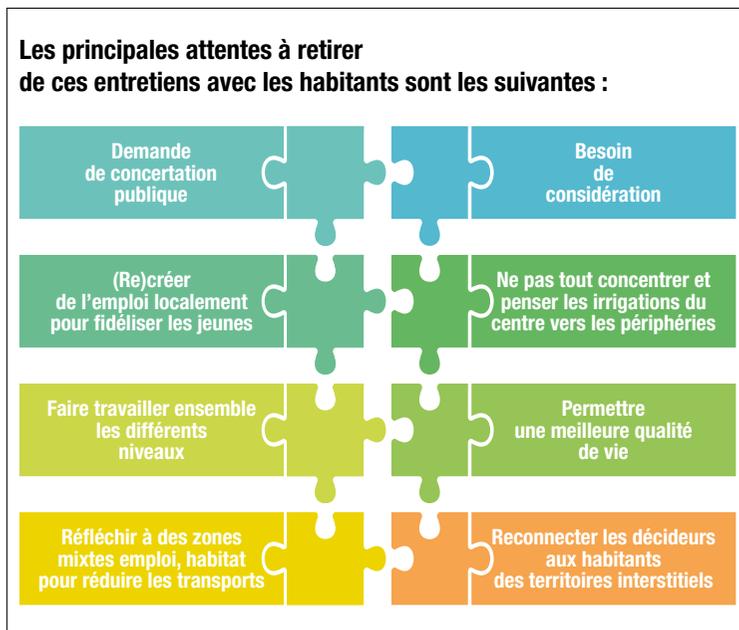
*En introduction, Frédéric Gilli s'est attaché à décrypter les dynamiques métropolitaines contemporaines et leurs impacts sur le développement des territoires qui les entourent.*

*L'espace de vie des citoyens hyper mobiles dépasse largement les frontières communales voire intercommunales : le travail, l'éducation, la santé, les loisirs, la famille, les aspirations des individus se déploient en effet par-delà les frontières des administrations locales.*

*C'est finalement cet espace dilaté que la notion de « métropole » décrit ; des mondes imbriqués qui vivent les uns à côté des autres, avec un souci constant de préserver les singularités et la proximité. Surtout, l'essentiel du PIB français est produit dans ces grandes agglomérations qui concentrent et organisent l'activité économique et qui ont d'ailleurs continué à créer de l'emploi malgré la crise.*

*Le développement des territoires avoisinant les métropoles passe de fait par la liaison de ces mouvements et donc par la constitution d'ensembles coopératifs élargis, cohérents et lisibles. Comment, précisément, éviter les fractures et favoriser le dialogue et les collaborations urbain-périurbain-rural ?*

En liminaire, une enquête menée auprès des habitants de plusieurs territoires dits interstitiels est présentée à la salle sous la forme d'un reportage vidéo dans lequel les interviewés présentent leurs attentes et leurs conceptions des besoins des territoires « isolés », « délaissés », bref, « périphériques » pour reprendre le terme du géographe Christophe Guilluy<sup>1</sup>.



Selon Frédéric Gilli, **la période actuelle est marquée par l'incertitude et le manque de vision partagée**. Pour le chercheur, nous faisons face à un changement de modèle. Une telle transformation nécessite de trouver des repères communs. Mais force est de constater qu'aujourd'hui, aucune vision commune ne semble émerger. Cela crée une incapacité à partager collectivement une même grille d'analyse et de lecture de la situation actuelle. Surtout, aujourd'hui, les contours institutionnels et les enjeux opérationnels autour desquels les questions de pouvoir se cristallisent sont toujours mouvants, les coalitions d'intérêt ne cessent de changer, ce qui complique encore la lisibilité démocratique des espaces métropolitains.

1. Christophe Guilluy «La France périphérique» 2014.





Il est donc urgent de clarifier la question des rôles des pouvoirs locaux dans le jeu démocratique à l'échelle de ces grands territoires intégrant les métropoles et leurs territoires périphériques. Pour l'économiste, les directeurs généraux de communautés et de métropoles, en collaboration avec les chercheurs, doivent donc s'efforcer de donner du sens et des repères. Leur rôle est d'autant plus important qu'ils sont présents, ancrés, enracinés, dans les territoires.

Or, le(s) territoire(s) est (sont) depuis quelques années un élément clé d'analyse scientifique, le sujet des territoires tendant même à se substituer au débat sur la lutte des classes. Les territoires sont des objets d'études à part entière, mobilisant la cartographie, la présentation des différentes France et du face à face entre France exclue/France incluse et habitants inclus/habitants exclus. Ce débat a été particulièrement posé avec les recherches de Christophe Guilluy.

Dans l'analyse des territoires, une question est essentielle : celle des liens entre les différents territoires, de la capacité des territoires à (re)faire solidarité entre eux. En effet, l'émergence de nouvelles configurations urbaines conduit à des logiques territoriales de plus en plus complexes et de moins en moins réductibles

à un simple contour entre ce qui serait métropole et ce qui serait son extériorité, entre ce qui serait centre et ce qui serait périphérie. Les questions des échelles spatiales, fonctionnelles (pratiques de mobilité, fonctionnements économiques, réseaux de services, etc.), décisionnelles, celle de leurs articulations et de leurs télescopages, sont ici déterminantes<sup>2</sup>.

Notre rapport à la mondialisation est bien entendu questionné car tous les types de population ne bénéficient pas de la même manière des effets de la mondialisation. La catégorie des classes populaires voire moyennes des pays développés est celle pour laquelle ces effets sont le plus négatifs. Cette situation peut expliquer en partie le vote Trump aux États-Unis, principalement en ce qui concerne les territoires américains exposés à la concurrence des importations chinoises. Plus leur exposition est élevée et plus le vote en faveur de D. Trump est important.

En France, une analyse a dressé la corrélation entre vote FN et pression des pays à bas coûts salariaux sur la période 1995-2012. Plus l'exposition des territoires est élevée et plus le vote frontiste est important dans les communes considérées.

Une analyse de la métropolisation nécessite de fait de revenir sur la définition de notions structurantes telles que celle de mondialisation, de chaîne de valeurs, concurrence et de métropole.



2. Cf. F. Gilli, C. Lefèvre, N. Roseau, T. Vitale, « Quels pouvoirs pour les territoires métropolitains ? », [www.metropolitiques.eu](http://www.metropolitiques.eu), 2012.

## FOCUS

**La mondialisation** c'est le fait que **les chaînes de valeurs ont évolué**. Les grands groupes se déconnectent de leur territoire d'implantation historique. Elle se caractérise par l'explosion du commerce international principalement sur l'intra-branche et l'inter-groupe : les produits sont construits à l'échelle de la planète et l'essentiel des flux commerciaux se font en inter-groupe. Désormais une automobile est construite à partir d'intrants (pièces détachées) qui ont traversé plusieurs fois le monde.

**La mondialisation a un lien indéniable avec le processus de création des métropoles.** Dans une chaîne de valeurs, on constate qu'il existe des fonctions de production, de distribution, et de recherche. Quand elles deviennent éclatées, elles imposent des fonctions d'intermédiation, or cela est la fonction historique des métropoles. **Les métropoles se caractérisent avant tout par leur fonction d'organisation de la chaîne de valeurs.**

L'émergence puis l'affirmation des métropoles s'explique aussi par les transformations des modèles de concurrence. Avec la mondialisation, nous sommes passés du modèle de la concurrence pure et parfaite, à celui de concurrence monopolistique (J. Stiglitz 1990's). Il s'agit pour les entreprises de réussir à créer une offre basée sur la différenciation des produits afin de satisfaire les attentes différenciées des consommateurs. On entre dans l'ère de la personnalisation des biens de consommation. On est entré dans un double schéma, à la fois celui des masses et des diversités. Les entreprises ont besoin de plateformes logistiques conséquentes pour réaliser les économies d'échelle. Elles sont également à la recherche des économies d'agglomération.

Dans ce contexte, les métropoles sont le niveau d'accumulation capitaliste adapté car elles permettent l'effet d'agglomération, la mise en réseau. La question est de savoir si les métropoles sont capables d'irriguer les territoires de leur périmètre et ceux situés hors de leur champ géographique. L'emploi correspondant aux fonctions dites métropolitaines se concentre dans les domaines de la conception-recherche, la culture-loisir, la gestion, le commerce inter-entreprises et les prestations intellectuelles.

## > **Comment faire en sorte pour une métropole d'être à l'écoute des besoins de l'ensemble des populations qui composent son périmètre et celles de ses territoires avoisinants ?**

Pour Frédéric Gilli, il ne faut pas penser les métropoles comme des isolats, puisqu'elles sont traversées et fréquentées par des populations venant de l'« extérieur ». Leurs périmètres mouvants et superposés réinterrogent ainsi les instruments de planification que sont le plan, le programme et le projet.

Ces nouvelles configurations urbaines conduisent en effet à des logiques territoriales de plus en plus complexes et de moins en moins réductibles à un simple contour entre ce qui serait métropole et ce qui serait son extériorité, entre ce qui serait centre et ce qui serait périphérie. Dans ce cadre, la métropole « institutionnelle » doit donner les solutions juridiques, managériales, de mise en réseaux des entreprises pour les aider à se développer et conquérir de nouveaux marchés.

Les métropoles sont ainsi régulièrement décrites comme les moteurs de l'économie productive. Revenant sur les travaux d'Olivier Bouba Olga sur les dynamiques d'emploi et l'effet des métropoles, Frédéric Gilli démontre qu'il faut nuancer cette affirmation. Ainsi, sur la période 2008-2017, Olivier Bouba Olga démontre que la corrélation entre dynamique d'emploi et effet de métropole est de moins en moins vraie ; mieux ce chercheur démonte la thèse de la métropolisation et défend le potentiel de croissance des petits territoires très spécialisés.



Frédéric Gilli évoque pour illustrer son propos le centre régional Alsace-Champagne-Ardennes de l'INSEE qui a fait une étude en faisant une différenciation centre/périphérie/cœur des grandes aires urbaines sur le dynamisme de création d'emploi ; finalement, il apparaît que les cœurs des grandes aires urbaines ne sont pas plus dynamiques que les autres zones. En Île-de-France, la proche couronne produit plus d'emplois que le centre d'agglomération francilien mais aussi et surtout le grand péri-urbain polarisé tel que Marne la Vallée ou Roissy.

La haute performance de la région Île-de-France ne doit pas masquer les fortes disparités territoriales existant entre les autres métropoles françaises et leurs territoires avoisinants. Ainsi, selon l'analyse d'Olivier

Bouba Olga, la croissance moyenne des métropoles françaises masque des disparités : baisse de l'emploi de 0,8 % sur Nice et de 0,7 % sur Rouen ; croissance inférieure à la moyenne pour Strasbourg (+0,1 %) et pour Toulon (+0,2 %), juste au-dessus de la moyenne pour Tours (+0,9 %). Cinq métropoles sur douze patinent.

Ainsi, selon ce chercheur, il est erroné de prédire que le fait métropolitain entraîne systématiquement le développement et la croissance économique de son ère d'influence. Olivier Bouba Olga a alors cherché à identifier l'existence éventuelle d'un effet taille des métropoles en prenant appui sur l'économétrie. Il en tire comme enseignement qu'il n'existe pas d'effet taille significatif si l'on raisonne sur l'ensemble de l'emploi ou sur l'emploi des fonctions métropolitaines. Le chercheur conclut qu'il « y a donc un salut en dehors des métropoles ».

Dès lors, pour ce chercheur, plutôt que de chercher le « territoire performant », il conviendrait d'analyser les interrelations et les interdépendances entre les territoires et répondre aux enjeux de connexion, d'animation et de gouvernance. Les territoires hors métropoles doivent être pris en compte car les 15 métropoles françaises ne concernent que 40 % de la population des actifs occupés au total.



Ces conclusions sont par ailleurs validées par l'OCDE qui considère en effet qu'il ne faut plus tout concentrer l'action publique sur les métropoles car cela crée un risque de dégradation pour les territoires situés dans l'hinterland des grands pôles urbains. Cette position est confirmée par la contraction des effets positifs de concentration de l'activité à haute valeur ajoutée en région Île-de-France. Ces effets positifs du rayonnement de cette région sont à présent plus faibles que pour la période précédente<sup>3</sup>. On constate que les métiers d'encadrement sont plus nombreux dans les métropoles mais cette population se répartit de plus en plus en dehors des aires urbaines (10 % d'entre eux vivent et travaillent hors des aires urbaines contre 14 % des ouvriers non qualifiés). Les territoires périphériques ou situés hors des métropoles sont également des espaces de création de richesses. Cela ne doit pas être négligé si l'on souhaite maintenir à bon niveau les capacités productives de la France.

3. Voir statistiques INSEE de 2013 sur une analyse fonctionnelle des métiers à l'échelle du pays.

## RÉACTIONS DE LA SALLE

- « Les auditeurs considèrent globalement que le pacte passé entre l'État et les 15 métropoles appelle certes à la responsabilité des métropoles mais qu'il reste trop concentré sur le ruissellement ce qui est trop proche de l'aumône ».
- « Certes 70 % des brevets sont bien réalisés dans les métropoles, mais 90 % de l'innovation d'usage se fait désormais sans brevet ».
- « Pour permettre le ruissellement ou l'irrigation, il convient de dégager du temps dans l'agenda d'un Président de métropole de participer à des réunions publiques dans les petites villes ou petits villages ruraux qui font partie intégrante du territoire métropolitain pour comprendre les enjeux mais cela suppose que l'intérêt stratégique d'y aller ait été identifié au préalable. Il revient à l'administration d'alerter, de donner la bonne émergence des enjeux et des besoins aux présidents des métropoles. Elle doit aider les différents territoires à trouver de l'intérêt à se rencontrer, les aider à créer de nouvelles logiques de travail, cela se construit sur le temps long et peut bouleverser le cadre institutionnel habituel ».

## CONCLUSION

**« Les territoires isolés et les gens ayant le sentiment d'être invisibles ne veulent pas l'aumône, ils veulent pouvoir faire vivre leur territoire ».** F. Gilli

Pour conclure cette table ronde, l'enjeu incontournable est celui de savoir comment reconstruire les conditions d'une solidarité entre le centre et sa(ses) périphérie(s). Cette solidarité territoriale ne doit pas être construite comme un système de charité, il n'est donc pas question de ruissellement. Au contraire, cette solidarité doit être pensée comme le témoignage de l'existence de points de rassemblement entre les différents territoires.



# Comment organiser le ruissellement métropolitain ?

## Intervenants

Pierre LAPLANE

DGS de Strasbourg Eurométropole

Olivier PARCOT

DGS de Nantes Métropole

Barbara BELLE

Représentante de la Caisse des Dépôts

Les trois intervenants sont unanimes sur le fait que le concept de « ruissellement » n'est pas approprié au phénomène métropolitain. Chacun explique sa conception et les leviers mis en œuvre au sein de sa métropole pour accompagner les territoires situés hors de leur zone d'influence.

Selon Olivier Parcot, le concept de ruissellement ne correspond pas à la réalité. Reprenant la définition de ce terme donnée par le Larousse (ruissellement désigne ce qui coule vers le bas en abondance et de façon continue), Olivier Parcot démontre que la métropole de Nantes ne se considère pas comme devant irriguer ses voisins mais comme devant concevoir avec eux des interactions favorables à toutes les collectivités. Olivier Parcot explique « À Nantes Métropole, on conçoit notre environnement comme en interaction avec son territoire avoisinant qu'il s'agisse des autres métropoles régionales, des autres villes, ou de l'hinterland ». C'est une stratégie d'alliance des territoires portée par la Présidence. Elle repose sur une démarche de coopération de projet avant d'être institutionnelle. Celle-ci sous-entend réciprocité et complémentarité et non pas unilatéralisme. C'est la raison pour laquelle, le récit métropolitain se déroule auprès de l'ensemble des populations du territoire et des territoires voisins.

Afin de permettre la mise en réseau, des outils ont été mis en place tels que l'Agence de développement économique Nantes/Saint-Nazaire, ou encore le plug-in Nantes/Saint-Nazaire. Ces outils cherchent à maximiser l'effet d'entraînement de la métropole sur ses voisins. Cette mise en réseau des territoires s'appuie sur le numérique, l'industrie principalement agroalimentaire dans le cas Nantais, le tourisme ou encore la culture. Le champ de la culture est particulièrement mis en avant dans ce processus ce qui est une spécificité du territoire Nantais.

La Métropole de Nantes tente par son action volontariste de s'affranchir de la contrainte institutionnelle. Elle formalise toutefois ce processus de coopération au travers de 2 pôles métropolitains : le pôle « Loire Bretagne » qui regroupe les agglomérations de Nantes, Saint-Nazaire, Rennes, Angers, Brest et le pôle Nantes/Saint-Nazaire.

Concernant l'Eurométropole de Strasbourg, Pierre Laplane explique qu'il existe une spécificité forte sur cette métropole : zone frontalière, forte dynamique universitaire et de recherche, mais il existe également des zones de fragilités dans la population. Elle est engagée dans la construction de la région Grand Est.

Selon lui, **« les métropoles sont attendues mais il faut construire le dialogue sur des bases claires avec les territoires »**. Le monde territorial est en ébullition, il faut se saisir des opportunités. Il faut changer d'échelle, de



posture et de gouvernance et apporter de la transgression et une vraie vision. Prenant l'exemple de Barcelone, qui avec 2 millions d'habitants, est une ville-métropole. Ainsi, elle assure la gestion de toutes les compétences municipales et intercommunales. Ce modèle est-il duplicable en France ? Si oui, quels sont les incontournables pour la réussir ? Selon Pierre Laplane, il faut réussir à devenir des organisations agiles et souples et se nourrir des exemples étrangers qui fonctionnent.

La réussite d'un fonctionnement en réseau pour métropole nécessite écoute, bienveillance et humilité. En ce sens, Pierre Laplane explique : « Je préfère la notion d'alliance des territoires que la notion de ruissellement ». L'Eurométropole de Strasbourg se définit comme rayonnante, inclusive et solidaire.

L'Eurométropole de Strasbourg se fixe 3 objectifs partagés avec ses territoires : l'innovation, l'inclusion et le développement. Elle se donne 3 échelles d'action pour mener à bien ce projet : l'échelle de la région Grand Est ; l'échelle du pôle métropolitain Alsacien (Strasbourg, Colmar, Mulhouse) et l'échelle de l'aire métropolitaine de Strasbourg qui s'étend au-delà du Rhin.

Pour structurer cette démarche de coopération l'Eurométropole s'appuie sur 3 axes : **l'attractivité, le développement économique et le tourisme, le développement de la filière bois, la mobilité et désenclavement.**

## FOCUS

Sur l'agroalimentaire, la Métropole de Nantes a un projet de développement des circuits courts, de l'économie circulaire, de l'auto-suffisance alimentaire de la métropole. Ainsi, le Nantes Food Forum cherche à faire travailler toutes les filières du secteur. Cela passe notamment par la mise en place des repas bio dans les cantines de la métropole grâce à la structuration des producteurs pour les aider à passer au bio.

Le tourisme avec le projet « Le voyage à Nantes » cette ville devient un lieu de tourisme très fort grâce à l'effort de structuration de la filière depuis 10 ans. Le parcours touristique Nantes/Rennes/Saint-Malo/Mont-Saint-Michel est un exemple de la réussite de ce travail partenarial.

## FOCUS

Strasbourg 16 000 €/hab soit la même qu'à Marseille contre 25 000 €/hab. pour Paris. Strasbourg c'est aussi 51 % des bénéficiaires du RSA de l'ensemble du Bas-Rhin.

Deux chiffres clés de l'Alsace au sein de la Région Grand Est : 15 % de la superficie de la Région Grand Est et 1/3 de la population.

À l'échelle de l'aire métropolitaine, la difficulté principale réside dans le fait que des communes voisines qui bénéficient à plein de l'effet métropole refusent de participer à celle-ci pour ne pas avoir à y contribuer.

L'un des éléments clés de cette mise en réseau des territoires des agglomérations réside dans la volonté d'agir ensemble des hauts fonctionnaires. Leur capacité collective d'anticipation des commandes politiques est indispensable.

Barbara Belle, Caisse des Dépôts, préfère parler d'abord de solidarité territoriale plutôt que de ruissellement. Elle se dit interrogative sur les définitions métropole / périphéries. Selon elle, il faut se méfier des simplifications et des schémas. Il revient aux différents acteurs de parvenir à stabiliser les relations de la métropole à ses propres territoires au sein de son propre périmètre dans un ensemble en forte évolution. Par exemple, sur la métropole de Lyon il y a des enjeux de repères à partager entre la métropole et les communes de son périmètre puis par suite, il sera possible de penser les relations métropole et territoires éloignés qui l'environnent. Il convient également de prendre la pleine mesure de l'existence de positions concurrentielles et défensives au sein des différents territoires.

C'est dans ce contexte que la Caisse des Dépôts a décidé de passer de l'accompagnement des territoires urbains à celui des territoires ruraux et périurbains. Ce changement est enclenché depuis les années 2010.

La Caisse des Dépôts relève que, sur l'appel à projet au titre du PIA3, Région Auvergne-Rhône-Alpes présente déjà 15 projets. Il existe donc des enjeux de coordination et de dialogue au sein des métropoles.

## RÉACTIONS DE LA SALLE

- « Le pacte État/Métropoles permet de positionner les métropoles comme un partenaire de l'État » (DGS Eurométropole de Strasbourg).
- « On attend une clarification sur la fusion Conseil Départemental/Métropole dans les zones où les deux strates existent ».
- « Aujourd'hui, on constitue des réseaux, mais on oublie les territoires interstitiels. Des dynamiques par le haut sont créées, ce qui est nécessaire comme locomotive, mais il faut aussi penser aux autres territoires qui sont aussi porteurs d'avenir et de développement ».
- « Je suis DGS d'une communauté de 18 000 habitants de Normandie : petites intercommunalités, petits DG, M. Gilli théorise bien notre ressenti en tant que « petits ». La marche va être très très haute pour passer le rubicond de « faire ensemble ! »
- « Mon territoire est situé à deux intercommunalités de la métropole de Lyon ; cela crée un afflux de personnes venant habiter chez nous mais travaillant sur Lyon, il faut gérer ces flux, gérer les pauvres exportés de la métropole vers ses territoires périphériques. Et la grande question est quelle est la limite du périmètre de la métropole ? »

## CONCLUSION

En conclusion de cette table ronde, le chercheur Frédéric Gilli rappelle qu'il faut être à l'écoute des habitants. Les territoires interstitiels représentent 10 millions d'habitants, ce qui est considérable. Actuellement, ces territoires et leurs habitants n'ont plus le sentiment de faire partie du récit national. Il faut plus qu'une conférence nationale sur les territoires. Il faudrait des assises de 6 à 8 mois pour définir clairement la place faite à chaque citoyen dans l'avenir de notre pays.



jeudi  
6  
juillet

**après-midi**



# Organiser collectivement les solidarités intercommunales

Ateliers en partenariat  
avec le CNFPT

L'après-midi a été consacré à des ateliers impliquant l'ensemble des participants afin de réfléchir collectivement aux solidarités interterritoriales. Ces ateliers de réflexion ont été l'occasion de tester une méthode expérimentale d'intelligence collective. Pour Denis Cristol et Pascale Chellin du CNFPT qui ont accompagné les animateurs des ateliers, cette rencontre entre les cadres dirigeants des communautés est l'occasion de les familiariser à de nouvelles formes d'échanges, de réflexion et de co-construction afin d'accompagner les cadres dirigeants dans leur travail quotidien. Cet engagement du CNFPT traduit un véritable repositionnement de ce dernier au regard des démarches d'intelligence collective. L'importance du sens donné aux actions, notamment dans le cadre d'une démarche collaborative, justifie la présence du CNFPT dans ces universités d'été. Il s'agit de faire du CNFPT un lieu de construction du savoir et non plus uniquement de distribution du savoir ; tel est l'engagement qui a été énoncé durant la présentation de ces ateliers. On note également la participation des élèves administrateurs territoriaux qui ont participé à l'animation des ateliers.



Sur le fond, ces ateliers qui émanent d'une approche théorique développée par Otto Scharmer, la théorie U, avaient pour objectif de favoriser une écoute entre les participants en leur proposant un décalage dans le temps et entre générations. À travers une projection dans le futur, dans un monde territorial idéalisé, il s'agissait de se saisir de cette utopie, dans laquelle la solidarité territoriale serait à son apogée, pour développer sa créativité, sa réflexion et identifier les actions essentielles à conduire. La dynamique d'intelligence collective devait favoriser l'émergence d'idées d'accompagnement au changement pour bâtir un « futur idéal en matière de coopération entre collectivités territoriales ».

Ces ateliers ont été un franc succès puisque largement appréciés par les participants. Le croisement intergénérationnel et interrégional a véritablement permis à tous les participants de s'associer dans une démarche de réflexion commune. Il a été noté que les dirigeants territoriaux ont pour la plupart apprécié se soumettre au jeu de l'imagination et de l'utopie. Sortir des méthodes habituelles, se confronter aux idées des autres, repenser la solidarité territoriale dans son ensemble et non plus au regard de son seul territoire, toutes ces démarches ont permis d'enrichir les réflexions des participants.





## FOCUS

Otto Scharmer : « Éclairer l'angle mort de notre époque » ; nouveau livre d'Otto Scharmer : « La Théorie U : diriger à partir du futur émergent ».

Titre original : « Addressing the blind spot of our time ». An executive summary of the new book by Otto Scharmer: « Theory U: Leading from the Future as It Emerges ».

Dans son nouveau livre « La Théorie U : diriger à partir du futur émergent » (Cambridge, MA : Society for Organizational Learning, 2007), Otto Scharmer nous présente le processus U dans ses aspects théoriques et pratiques. Le processus en U est fondé sur un concept qu'Otto Scharmer nomme le « Presencing », néologisme formé à partir des mots anglais « presence<sup>1</sup> » et « sensing<sup>2</sup> ».

Le Presencing est un état de présence intensifiée qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons. Lorsque ce changement se produit nous pouvons commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons vouloir émerger. La faculté d'accompagner ce changement est, selon Scharmer, l'essence du leadership d'aujourd'hui.



vendredi  
7  
juillet

**matin**



DEFENSE de

**LE GRAND  
BORNAND**

— STATION  VILLAGE —

# Regards croisés entre universitaires

## Discutant

Giuseppe BETTONI

Professeur de géopolitique (Université de Rome Tor Vergata)

## Intervenants

Mickaël STORPER

Professeur de géographie économique,  
Luskin School of Public Affairs (Université de Californie) et à Sciences Po Paris

Martial FOUCAULT

Professeur de science politique à Sciences Po Paris,  
Directeur du CEVIPOF et Chercheur associé  
au Laboratoire Interdisciplinaire d'Évaluation des Politiques Publiques

## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

*De l'État providence aux métropoles providentielles ? La montée en puissance des grandes agglomérations au sein des Nations occidentales interpelle l'organisation des territoires et des institutions qui les administrent.*

*À l'encontre du cycle récessif que nous traversons depuis 2008, de nouveaux écosystèmes urbains ont émergé à l'occasion de collaborations entre élus, entreprises, universités et dispositifs d'initiative citoyenne. En matière d'innovation, d'attractivité, de mobilités et d'environnement, c'est bien à l'échelle métropolitaine que se joue désormais la performance. Dit autrement, d'un côté, des États sclérosés, encore sonnés par la crise et qui ne cessent de réduire la voilure de leurs interventions auprès de la population ; de l'autre des métropoles qui continuent d'investir et d'étoffer la palette des services qu'elles dispensent.*

*Dans ce contexte, comment appréhender les dynamiques métropolitaines contemporaines et leurs caractéristiques ? Comment manager des espaces fonctionnant plus en réseau qu'en hiérarchie et promouvant un modèle entrepreneurial plutôt que bureaucratique ? Quelles spécificités françaises au regard de la macrocéphalie francilienne ? Enfin, comment mettre en système les territoires et ériger la responsabilité des métropoles vis-à-vis de leur hinterland et ainsi, anticiper les fractures socioéconomiques et, de fait, électorales, entre « gagnants » et « laissés pour compte » du processus de métropolisation ?*



## > Introduction de la matinée par Giuseppe Bettoni : qu'entend-on par la notion de métropole ?

Afin de pouvoir échanger sur le phénomène métropolitain encore faut-il être d'accord sur le sens donné à la notion de métropole. Depuis quelques années, et notamment depuis la loi MAPTAM en France, le terme de métropole a connu une certaine mutation. L'échelle régionale a pris le pas sur l'échelle internationale multipliant ainsi le nombre de territoires considérés comme métropoles. Quel est donc aujourd'hui l'effet de la métropole ? Comment considérer le ruissellement métropolitain à l'aune de l'extension de cette notion à des territoires qui n'avaient alors pas vocation à devenir des métropoles ?

Au-delà de la notion de métropole, Giuseppe Bettoni interroge donc le thème principal de ces universités d'été qu'est celui de « ruissellement ». Il est nécessaire de questionner cette idée puisque celle-ci considère la métropole comme un « puits de pétrole » destiné à irriguer les autres territoires conditionnant ainsi la gestion des métropoles. Or, il serait illusoire de croire que l'ensemble des territoires présentés comme appartenant à la métropole soient totalement intégrés et ancrés à cette dernière. Malgré la présence d'intercommunalités, essentielles dans le maintien d'un équilibre territorial, celles-ci sont parfois dépassées.



L'idée de métropole est née de la vision planétaire du phénomène. Aussi, s'il on se rapporte à cette vision la France ne renfermerait qu'une seule métropole telle que définit par la conception académique : Paris. La viabilité des autres métropoles françaises et européennes, dites moyennes, dépend avant tout de la politique volontariste de l'Union européenne. C'est par les financements européens que le phénomène métropolitain s'est développé au sein de l'Union européenne. Pourtant, la métropole, en tant que territoire structurant, reste démunie de tout pouvoir politique alors même que lui est reconnue une véritable mission d'entretien du tissu social. Aussi serait-il aujourd'hui possible d'envisager un réseau métropolitain européen représenté au niveau européen ? Faire du phénomène métropolitain un simple système productif sans lui donner un profil politique serait un non-sens et ne permettrait pas de répondre aux enjeux de bon fonctionnement du territoire.



La question de la représentation politique des métropoles est en cela intéressante car elle constitue la preuve de ce manque de prise en compte du caractère politique de la métropole. Par exemple, en Italie un conseil politique des métropoles a été créé à partir des élus des départements, ce qui induit un doute sur la capacité des élus désignés à se projeter dans un système d'aménagement propre à la métropole.

Par ailleurs, on note une importante attention française sur le devenir de la métropole. Il y a une certaine réticence des français à imaginer la métropole comme un acteur non relié directement à l'État qui aurait une autonomie propre au niveau européen. Pourtant, selon Giuseppe Bettoni, il serait nécessaire de considérer les métropoles non plus comme des enfants mais comme de futurs adultes capables de s'organiser en autonomie. Or, l'État français continue de définir le contour de la métropole et oriente son action à travers des pactes. Ceci serait une erreur car on ne pourrait pas intervenir sur la ville métropolitaine comme sur le découpage d'une région dans la mesure où les métropoles sont avant tout européennes. L'idée est de faire de cet ensemble de villes métropolitaines européennes un réseau d'acteurs capables de se projeter ensemble dans une dynamique commune. Il faut donc dépasser la simple vision nationale de la métropole tout en tenant compte des solutions à apporter pour faire bénéficier les territoires qui les entourent de leur ruissellement.



## > **Mickaël Storper : une vision comparative des systèmes métropolitains français et américains**

Pour Mickaël Storper, les dynamiques métropolitaines relèvent essentiellement de considérations économiques qu'il se propose d'analyser. Pour comprendre ces territoires, de nombreux indicateurs ont été déployés qui, parfois, portent d'ailleurs à confusion. Il est nécessaire de se concentrer sur les indicateurs qui permettent véritablement de rendre compte du phénomène métropolitain : la démographie ainsi que le revenu par habitant. Ces deux indicateurs permettent de mesurer la performance d'un territoire donné.



Tenant compte de ces indicateurs, on remarque, depuis les années 1980, le développement d'un phénomène de « grande inversion » qui a favorisé l'émergence des métropoles. Ce phénomène doit être mis en relation avec une forte urbanisation et une concentration simultanée des activités dynamiques et de la population dans les grandes métropoles. La fin des Trente-Glorieuses a favorisé le développement des métropoles puisque les économies ont été façonnées par une vague de changements économiques et d'innovation mettant en scène une branche d'activités et des secteurs qui se concentrent dans les métropoles et surtout dans les plus grandes. Un puissant effet d'agglomération a eu pour conséquence de faire un tri dans la population. En effet, les plus qualifiés se sont regroupés dans les grandes métropoles alors que les moins qualifiés se sont cantonnés dans les régions périphériques. De fait, depuis la fin des années 1980 les métropoles maximalisent de multiples avantages comparés.

### FOCUS

Le « paradoxe du système français » repose donc sur différentes caractéristiques : **une région IDF écrasante, une égalité des territoires en dehors de la région IDF même si le dynamisme des territoires et des métropoles de France hors IDF est plutôt faible en termes d'emplois et de productivité à l'échelle européenne.**

La majorité des métropoles de France se situent dans le « middle income trap » (piège des territoires à revenu moyen).



Ce phénomène a eu pour conséquence directe d'appauvrir les « autres territoires ». Ce que l'on peut considérer comme étant le « revers de la médaille » s'est traduit par une marginalisation des territoires écartés des dynamiques de métropolisation. La délocalisation des activités « routinisées » vers d'autres régions et villes, qui consolidait leur prospérité jusqu'aux années 80, s'est estompée : la globalisation marginalise ces régions dans les pays développés.



Une fois ces éléments posés, il est désormais possible d'envisager une comparaison entre les métropoles françaises et américaines pour comprendre l'ampleur du phénomène et ses limites. Il n'est pas surprenant de dire que l'effet métropolitain est plus fort aux États-Unis puisque l'écart moyen de productivité/habitant entre les grandes et petites villes est de 135% contre 115% en France. Pour autant, on remarque que cet effet est réparti sur plusieurs métropoles (New-York, San Francisco, Boston, Washington, Dallas, Atlanta...) alors qu'en France le rôle de la région Île-de-France est monopolistique puisque à lui seul ce territoire creuse un écart de 176% avec le reste du pays ; soit l'écart moyen de productivité/habitant le plus élevé des pays occidentaux. Ainsi, alors que le déséquilibre américain métropoles/moyennes et petites villes s'explique également par l'importance du nombre de métropoles, celui de la France repose avant tout sur l'hypertrophie francilienne. La démographie de la région IDF est considérable puisqu'elle représente 22% de la population française contre 7% de la population américaine pour New-York. Le modèle français peut donc être considéré comme un paradoxe. C'est un pays constitué d'une seule véritable métropole,

super productive, et d'un nombre important de métropoles moyennes qui se situent pour beaucoup en-dessous de la moyenne nationale du fait de l'effet écrasant de l'Île-de-France (IDF). Aussi, toutes les régions de France souffrent d'un écart de productivité croissant par rapport à l'IDF ce qui met la France dans une situation quasi unique en Europe.



Les métropoles des pays développés sont relativement épargnées par le phénomène de « low income club » que l'on retrouve dans les pays les plus pauvres qui suppose un véritable décrochage économique. Pourtant les pays dits riches, qui ont des avantages du fait de leur système d'innovation, disposent de territoires métropolitains à revenu moyen qui sont pris en tenaille entre la « high income club » et le « low income club ». En effet, les territoires à faible coût ont l'avantage d'attirer des activités routinisées. La majorité des métropoles françaises se retrouvent pris dans le « middle income trap ». On constate qu'en dehors des territoires de la région IDF, il existe peu de territoires d'innovation en France –Lyon peut-être– contrairement aux États-Unis où de nombreuses villes moyennes (Denver Colorado, Atlanta, Orlando etc.) sont parvenues, du fait de cercles vertueux démographie / revenu, à devenir des métropoles d'innovation et de croissance de productivité.

## CONCLUSION

En conclusion, on peut dire que les métropoles françaises hors Paris restent des territoires à faible dynamique et avec un faible taux de participation à l'emploi. Bien qu'il existe un lissage économique celui-ci demeure limité et fait perdurer le phénomène de décrochage par rapport aux résultats de la région IDF. Il est nécessaire de repenser le caractère endogène du développement croissant de Paris au regard des autres territoires.

L'idée européenne de « smart spécialisation » est un début, mais il faut adapter cette notion au cas spécifique des métropoles qui se trouvent dans la imidazole-income trap. Le but stratégique : soutenir et stimuler des activités économiques basées sur une dynamique entrepreneurial, innovante, endogène, et qui attirent les qualifiés et leur donnent des moyennes de réussir. Les outils traditionnels ne s'adressent pas à ce problème et sont inadaptés à son traitement.

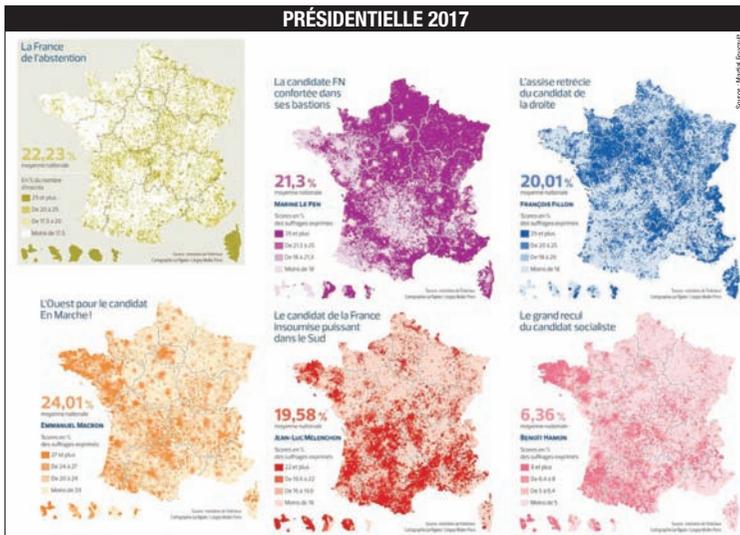
## > Martial Foucault et les dynamiques électorales des territoires<sup>4</sup>

Depuis les élections régionales de 2015 un véritable changement s'est opéré en matière d'analyse des dynamiques électorales. Les grilles habituelles de réflexion ont été battues en brèche et laissent désormais toute leur place à une combinaison de critères, démographiques, économiques, sociaux mais aussi géographiques, qui pourrait expliquer cette évolution.

Le fait géographique a progressivement pris de l'importance dans l'analyse du vote dans la mesure où il met en lumière les caractères socioéconomiques du territoire. Aussi, si l'on superpose les flux correspondant au vote socialiste de 2012 et ceux du vote En marche de 2017 on constate un processus de siphonnage territorial. On peut également observer un net recul du vote ancré territorialement à droite alors présent dans les territoires peuplés par la « bourgeoisie moyenne » caractérisée par une pratique religieuse régulière (exemple de la région Pays-de-la-Loire où l'on observe la diminution du vote Les Républicains). Le comportement électoral qui était alors seulement expliqué par des représentations sociales, culturelles, économiques, certes objectives, nécessite aujourd'hui une lecture territorialisée.



4. Villes de gauche, villes de droite, dynamiques électorales, 1983-2014.





Pour ce qui est de la participation électorale elle questionne le vote d'adhésion, ce que Pierre Rosanvallon appelle «le vote contre». On constate que la participation la plus réduite lors des deux tours de l'élection présidentielle se retrouve dans les territoires dans lesquels les candidats LREM ont obtenu les scores les plus élevés.

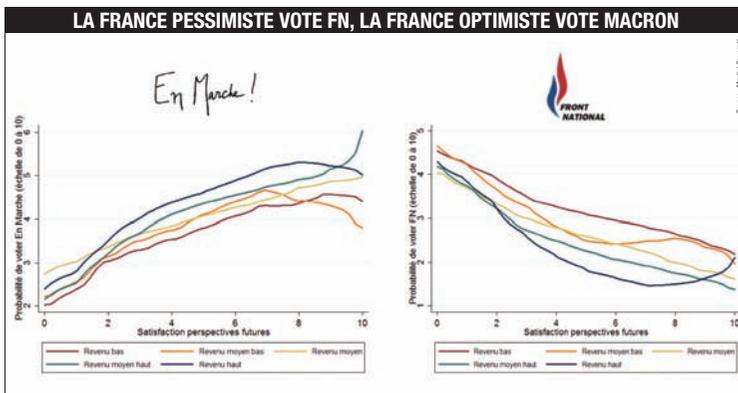


Par ailleurs, la progression forte du vote Front national a été analysée à travers différents prismes notamment celui du déterminisme culturel des populations périurbaines. S'il existe une véritable fracture territoriale entre des villes urbaines très ancrées La République en marche et les régions plus rurales qui ont davantage voté Font national, on ne peut se restreindre à ce critère. En effet, cela supposerait qu'une même personne qui passe d'un territoire à un autre modifierait de fait son vote.

Cette analyse reste donc limitée. Il est important de comprendre les dynamiques infra-communales. Or en France, nous disposons de peu d'informations socio-économiques sur les bureaux de vote.



Pour conclure, on peut interroger aujourd'hui le bon fonctionnement de la démocratie. Ainsi, depuis 2012 l'ensemble des partis politiques dits traditionnels subit une défiance. Parallèlement, on remarque une évolution de la place du Front national et de la France insoumise devenant les partis auxquels les Français sont prêts à accorder leur adhésion expliquant ainsi le phénomène de « radicalisation de la pensée politique ».



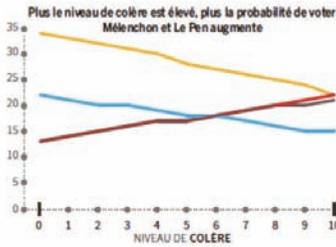
Les critères d'analyse ont donc évolué puisque sont désormais pris en compte les critères du bien-être (optimisme vs. pessimisme) mais également celui des émotions (peur ; colère ; enthousiasme). C'est avant tout la colère qui guiderait les votes radicaux alors que la peur aurait pour premier effet de provoquer la volonté de comprendre et donc d'engager un processus de recherches d'informations. La colère provoque en effet un sentiment de refus de comprendre et donc une utilisation des ressources pour faire en sorte que ce qui s'est produit ne se reproduise plus. Aussi, on remarque la présence de ce sentiment de colère chez l'électorat lepéniste et insoumis alors que la peur caractérise davantage les électeurs de droite.

## LES ÉMOTIONS DES ÉLECTEURS ET LE VOTE

### AU PREMIER TOUR

PROBABILITÉ DE VOTE PAR CANDIDAT, EN %, SELON LE NIVEAU D'ÉMOTION DES ÉLECTEURS (DE 0 À 10)

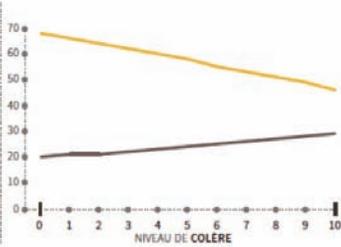
— MÉLENCHON — MACRON — FILLON — LE PEN



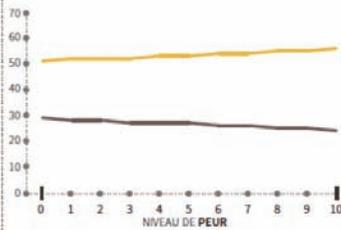
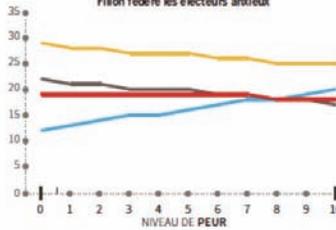
### AU SECOND TOUR

PROBABILITÉ DE VOTE PAR CANDIDAT, EN %, SELON LE NIVEAU D'ÉMOTION DES ÉLECTEURS (DE 0 À 10)

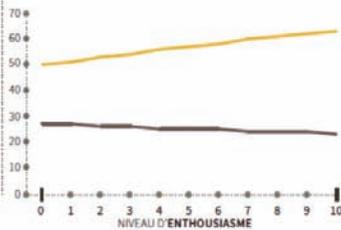
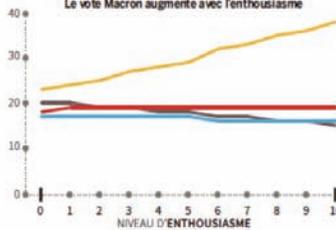
— MACRON — LE PEN



### Fillon fédère les électeurs anxieux



### Le vote Macron augmente avec l'enthousiasme



SOURCE : IPSOS - SOPRIATERIA, CEMVOF - INFOGRAPHIE CEMVOF. Échantillon de 15 807 personnes inscrites sur les listes électorales, constituant un échantillon national représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Sondage effectué du 30 avril au 3 mai 2017.

Source : Marcell Foucault



Alors que le vote Le Pen a longtemps été présenté comme un vote de peur, avec cette analyse on constate qu'il s'agit davantage d'un vote lié au sentiment de colère. Le Front national serait ainsi non pas le parti des classes populaires mais plutôt des classes sociales malheureuses et pessimistes sur leur avenir. *A contrario*, on constate que quel que soit le niveau de revenu, ce qui explique la forte probabilité de voter pour le candidat Macron c'est la capacité à se projeter dans le futur et donc la confiance dans ce dernier.

## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES AVEC LA SALLE

### > **Le creusement des inégalités. L'importance de l'émotion. Quels sont les outils pour faire progresser les métropoles à revenus moyens ?**

#### RÉPONSE M. STORPER



Nous sommes pris au dépourvu. Nous sommes surpris de voir que l'effet d'agglomération soit si puissant. Pendant très longtemps on pensait que les programmes d'investissements de l'État allaient suffire pour contre-carrer l'effet métropolitain mais il constate que cela ne fonctionne pas. La nouvelle dynamique est celle de la smart spécialisation (idée de la commission européenne) pour spécialiser les petites métropoles. En Allemagne et au Royaume-Uni on observe quelques cas de réussites. Mais il faut faire attention car il s'agit d'États fédéraux et cela suppose donc une mise en concurrence entre les territoires.

Selon M. Storper, en France on est un peu trop verrouillé au nom de l'égalité des territoires car on les prive d'autonomie et on compense par la péréquation leur niveau de richesse mais il faut maintenant penser l'autonomie des territoires pour leur laisser la main afin de trouver leurs modes de fonctionnement et de financement.

L'importation des politiques d'un contexte à l'autre est compliquée ; on ne peut transposer les cadres de réussite allemands et américains au territoire français.

### > **La dichotomie IDF / reste du territoire est certes une réalité mais en constate-t-on également entre les grandes métropoles régionales et le reste de leur territoire (ex : Toulouse) ?**

#### RÉPONSE M. STORPER



Pour ce qui est des territoires hors métropoles, on assiste dans l'ensemble des pays à un clivage d'autant plus fort entre les métropoles et le reste des territoires. Il existe certaines dynamiques comme l'agriculture qui sont de qualité mais on reste loin d'une logique stratégique pour ces territoires.

Se pose également la question de la mobilité de la population : changement des schémas de mobilité qui renforcent les différences de qualification et de productivité.

rapport  
d'étonnement  
**de deux élèves  
administratrices**

« La manifestation du Grand-Bornand nous a paru être un moment extrêmement convivial et dynamique qui donne l'occasion aux DGS des intercommunalités de se rencontrer pour échanger sur leurs bonnes pratiques, leurs attentes et leurs visions pour l'avenir de leur territoire et de leurs méthodes de travail.

Nous avons particulièrement apprécié le cadre à la fois professionnel et sympathique de ce moment. Le fait d'alterner présentations en amphi, atelier de réflexion et moment de convivialité est une grande richesse. Le choix du cadre est très certainement un élément qui facilite grandement le plaisir des participants à se retrouver et à questionner ensemble leur environnement professionnel et leurs pratiques professionnelles.

Globalement, et de manière concertée, nous retenons de notre participation à cette manifestation, en tant qu'élèves administratrices territoriales, l'enthousiasme et le dynamisme des DGS rencontrés, la richesse des expériences partagées et la mise en perspective des enjeux territoriaux actuels.

Le choix des thématiques abordées et la manière dont elles ont été traitées nous a paru très intéressant. En effet, les tables rondes permettaient à la fois de poser les socles communs de connaissances sur les thèmes abordés et de les confronter aux expériences pratiques et quotidiennes des participants. L'ouverture d'esprit des intervenants et leur capacité de questionner leurs concepts a été également très stimulante de notre point de vue. Nous avons grandement apprécié la liberté de ton des participants qui n'ont pas hésité à poser de nombreuses questions lors de ces tables rondes.

Enfin, les temps d'échange et en particulier l'atelier de mise en perspective « l'intercommunalité dans les prochaines années » nous a semblé très stimulant en tant que nouvelle pratique. Elle permet à la fois de donner de l'espace d'expression pour les participants (grâce au fait d'être en petit groupe) et elle offre un cadre dynamique de mise en perspective des techniques professionnelles. Elle repose sur une approche innovante : celle qui consiste à donner aux participants la liberté de s'exprimer sans se juger. Cela nous a beaucoup enrichi, en tant qu'élèves administratrices car ce moment nous a donné à voir des méthodes de travail participatif. Ce qui nous sera utile pour la suite et en particulier lors des projets que nous aurons à conduire ».



# AU SERVICE DES TERRITOIRES

GRUPE



LA NOUVELLE PLATEFORME  
NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES

[www.caissedesdepotsdesterritoires.fr](http://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr)



## Le réseau des directions régionales

Siège social : 56, rue de Lille - 75356 Paris 07 SP - Tél. 01 58 50 00 00

### ANTILLES-GUYANE

Pascal HOFFMANN

#### Guadeloupe

Tél. 05 90 21 18 68

#### Guyane

Tél. 05 94 38 30 55

#### Martinique

Tél. 05 96 72 84 00

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Philippe BLANQUEFORT

#### Délégation de Lyon

Tél. 04 72 11 49 48

#### Délégation

#### de Chambéry-Grenoble

Tél. 04 72 11 49 48

#### Antenne de Grenoble

Tél. 04 38 21 04 00

#### Délégation

#### de Clermont-Ferrand

Tél. 04 73 43 13 13

### BOURGOGNE-

### FRANCHE-COMTÉ

Antoine BRÉHARD

#### Délégation de Dijon

Tél. 03 80 40 09 50

#### Délégation de Besançon

Tél. 03 81 25 07 07

### BRETAGNE

Gil VAUQUELIN

Tél. 02 23 35 55 55

#### Antenne de Brest

Tél. 02 23 35 55 91

### CENTRE-VAL DE LOIRE

Jean-Luc COOPMAN

Tél. 02 38 79 18 00

### CORSE

Julie-Agathe BAKALOWICZ

Tél. 04 95 10 40 00

#### Antenne de Bastia

Tél. 04 95 35 95 30

### GRAND EST

Patrick FRANÇOIS

#### Délégation de Strasbourg

Tél. 03 88 52 45 46

#### Délégation de Châlons-

#### en-Champagne

Tél. 03 26 69 36 50

#### Délégation de Nancy

Tél. 03 83 39 32 00

### HAUTS-DE-FRANCE

Gaëlle VELAY

#### Délégation de Lille

Tél. 03 20 14 19 99

#### Délégation d'Amiens

Tél. 03 22 71 10 10

### ILE-DE-FRANCE

Marianne LOURADOUR

Tél. 01 49 55 68 00

### NORMANDIE

Florence MAS

#### Délégation de Rouen

Tél. 02 35 15 65 11

#### Délégation de Caen

Tél. 02 31 39 43 00

### NOUVELLE-AQUITAINE

Anne FONTAGNÈRES

#### Délégation de Bordeaux

Tél. 05 56 00 01 60

#### Délégation de Limoges

Tél. 05 55 10 06 00

#### Délégation de Poitiers

Tél. 05 49 60 36 00

#### Antenne de Pau

Tél. 05 59 16 11 11

### OCCITANIE

Thierry RAVOT

#### Délégation de Toulouse

Tél. 05 62 73 61 30

#### Délégation de Montpellier

Tél. 04 67 06 41 00

### PACIFIQUE

Dominique MIRADA

Tél. 01 58 50 92 63

#### Antenne de Nouméa

Tél. (687) 25 47 91

### PAYS DE LA LOIRE

Philippe LAMBERT

Tél. 02 41 20 23 99

#### Antenne de Nantes

Tél. 02 41 20 23 74

### PROVENCE-ALPES-

### CÔTE D'AZUR

Richard CURNIER

Tél. 04 91 39 59 00

#### Antenne de Nice

Tél. 04 92 29 34 00

### RÉUNION-OCÉAN INDIEN

Nathalie INFANTE

Tél. 02 62 90 03 00

Centre d'expertise dédié  
au management des politiques territoriales,  
réunissant les directeurs généraux  
de communautés de communes,  
d'agglomération, urbaines et de métropoles.

## L'ADGCF C'EST AUSSI :

### Des notes d'analyse

décrivant les dynamiques  
qui sous-tendent  
le développement  
des territoires et l'évolution  
du métier de  
directeur général  
d'intercommunalité.

### 14 délégations régionales

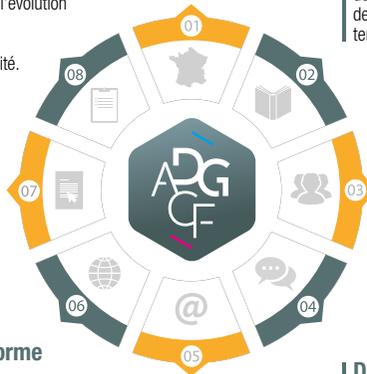
(dont une délégation  
ultramontaine), proposant  
une offre régulière  
de séminaires  
tenant compte des  
problématiques locales.

### Un centre d'expertise

dédié au management  
des politiques  
territoriales.

### Une lettre électronique

(actualité de  
l'association,  
interviews, billets  
d'humeur,  
chiffres clefs...).



### Des manifestations nationales

dont les Universités  
d'été, qui réunissent  
chaque année  
près de 300 directeurs  
général  
d'intercommunalités.

### Une plate-forme internet collaborative

réservée aux adhérents  
et permettant le partage  
de nos savoirs et  
savoir-faire.

### Un site internet

vitrine de l'association,  
organisant la  
capitalisation de nos  
réflexions et travaux.

### Des groupes de travail thématiques

sur les grands enjeux  
intercommunaux  
(transferts de compétences,  
métropolisation,  
problématiques RH...).

### Une application web

pour recevoir toute  
l'actualité de l'association.



Rendez-vous  
au Grand-Bornand  
les

**5 et 6 juillet  
2018**

pour les 11<sup>es</sup>  
Universités d'été  
de l'ADGCF



**ASSOCIATION  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COMMUNES  
DE FRANCE**

22 rue Joubert 75009 Paris  
Tél. 01 55 04 89 00  
Fax 01 55 04 89 01

[www.adgcf.fr](http://www.adgcf.fr)