

## Granville Terre et Mer : un réseau solidaire interdisciplinaire pour le renouveau du développement local

### Cas d'étude FR6C

#### Introduction : le choix de « l'expérience prometteuse »

Nous avons choisi de traiter la question de la régénération (prise dans le sens d'une réponse aux enjeux actuels – économiques, environnementaux, sociétaux dont démographiques - dans un territoire et un contexte donnés) en lien avec la question des jeunes (renouvellement des générations) et des nouveaux arrivants sur un territoire.

Il s'agissait d'analyser une « expérience prometteuse » allant dans le sens de la « régénération », permettant par la suite de donner des orientations en termes de politique publique, de développement rural (ou régénération rurale). Nous sommes partis pour son identification de nos contacts locaux, de constats évaluatifs plus généraux portant sur le développement local en milieu rural, et de la formulation d'hypothèses, prenant en compte une première phase d'observation, de travail et d'échange.

Les politiques publiques actuelles/ou passées dites de développement local en milieu rural en France, politiques des pays, programmes LEADER, et même politiques des parc naturels régionaux ont montré leurs limites, puisque finalement ces politiques impulsées par les pouvoirs publics, si elles ont donné des résultats locaux et ont participé à des inflexions locales (Chevalier, 2010,2014; Chevalier&Dedeire, 2014 ; Dumont, 2018 ; Jean et al., 2018) :

- d'une part ne sont pas étendues largement sur le territoire (pour certaines, les PNR par exemple, ce n'était d'ailleurs pas leur vocation), ne se sont que rarement inscrites dans la durée, compte tenu de facteurs tels que : leadership local, financements, conflits pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes...
- et d'autre part n'ont pas forcément pris en compte ces enjeux de « régénération » dans toutes leurs dimensions, avec des programmes sectorisés, composés d'une addition de projets, catalogues à la Prévert, permettant de satisfaire chacune des parties prenantes (en particulier chaque commune). Par exemple développer l'emploi n'appelait pas de réflexion sur l'environnement, améliorer les communications, faire venir de nouveaux habitants n'était pas mis en rapport avec l'artificialisation des sols, ...

De ce fait il était donc intéressant de repérer de nouveaux processus de développement qui permettraient de dépasser tout ou partie de ces limites, pour aller vers une régénération rurale.

Nos contacts auprès d'acteurs locaux nous ont permis de progressivement identifier dans un contexte périphérique, à l'écart de grandes agglomérations, et des axes majeurs de circulation, une « expérience prometteuse » (« promising experience » en anglais) qui nous a

paru relever du renouveau du développement local et de formuler des hypothèses pour ce renouveau du développement local rural, en lien avec les questionnements portant sur les jeunes et les nouveaux arrivants :

- processus de fonctionnement en réseau fondé sur l'institutionnel, mais évoluant vers un espace informel d'interconnaissance
- établissement d'une communauté intersectorielle de travail et de valeurs fondée sur le sens et des valeurs partagées
- croisement et intersections entre différents réseaux, en particulier entre réseau politique et réseau professionnel
- importance de la dimension territoriale et du maintien, de la subsistance, du renforcement d'un maillage dense et vivant de villes moyennes, petites villes, bourgs centres, villages

L'identification de cette « expérience prometteuse » et la formulation des hypothèses se sont faites progressivement, en interaction avec la directrice de la Mission Locale (ML) du bassin d'emploi Granvillais, au fur et à mesure des rencontres, et d'un travail mené sur la question des services à la personne sur le territoire. Les Missions Locales sont, en France des organismes territoriaux institués par une politique publique, mais à caractère associatif dont le but est l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté. Présidées par un représentant d'une commune, elles regroupent au sein de leur conseil d'administration des représentants des collectivités territoriales locales, des représentants de l'état, des représentants des organismes concernés par l'insertion et l'emploi.

## 1. Granville Terre et Mer, un territoire qui s'inscrit dans le contexte territorial du département de la Manche

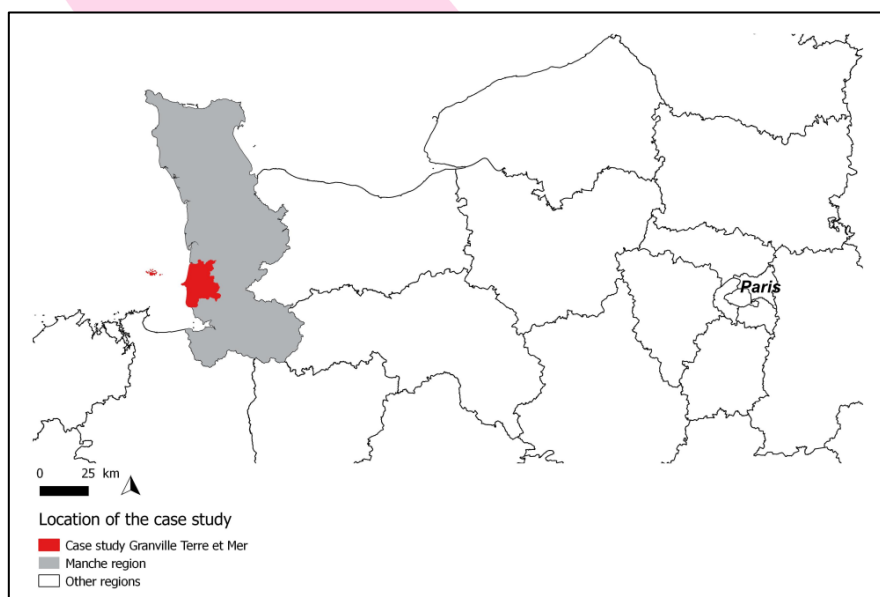
Notre étude de cas étant focalisée sur le développement local, il nous a fallu regarder quel était le territoire sur lequel elle s'appliquait.

Nous sommes partis du territoire sur lequel intervient la ML, bassin d'emploi granvillais (regroupement de communes proches ayant entre elles de fortes relations économiques ou liées par des migrations pendulaires importantes), qui correspond à un découpage INSEE et regroupe 48 communes. Aucune autre structure visant le développement local n'est à cette échelle, la communauté de commune Granville Terre et Mer (GTM), quant à elle regroupe 32 communes et a élaboré un « projet de territoire », donnant des orientations de développement générales.

Au fur et à mesure des échanges avec nos interlocuteurs locaux, il est apparu que la référence territoriale n'est pas la même pour tous, ce peut être le département (Latitude Manche par exemple), le bassin d'emploi Granvillais (la Mission Locale), le Sud Manche (Éducation nationale), un espace intercommunal, Granville Terre et Mer, un espace communal. De plus chacun travaille et intervient à des échelles différentes pour chacune de ses actions, de ses interventions, cherchant à s'adapter aux singularités locales (jusqu'au niveau communal) lorsqu'il y a lieu, travaillant aussi à une échelle plus large, en dépassant son territoire de référence, si besoin. Nous reviendrons sur l'importance de cette notion de territoire non

administratif, non formalisé, mais identifié en quelque sorte au cas par cas pour la prise en compte de la réalité locale qui d'autre part dépasse aussi une simple dimension démographique : la commune de Saint-Jean de Champs 1400 habitants, village qui s'est développé par l'implantation de lotissements, n'est pas équivalente à beaucoup d'égards à la commune de La Haye Pesnel (1300 habitants), ancien chef-lieu de canton, et encore maintenant centralité, Bréville sur Mer 800 habitants, commune littorale avec une forte proportion de résidences secondaires, n'a rien à voir avec La Lucerne d'outremer 800 habitants, en proximité de La Haye Pesnel, avec la plupart des maisons habitées à l'année.

Nous nous sommes focalisés pour cette présentation du contexte sur le territoire de l'intercommunalité de Granville Terre et Mer, sur lequel interviennent et sont présents tous les acteurs interrogés. Tous se croisent et sont concernés par l'espace territorial de GTM. D'autre part GTM, communauté des communes qui ne défait pas la structuration de base des communes, est la territorialité la plus récente avec des compétences de développement local et de projet de territoire.



© Camille Robert-Boeuf, 2021, source : <https://www.data.gouv.fr/>

Figure 1. Localisation de Granville Terre et Mer

## 1.1 Un réseau de petites villes, villages et bourgs centres

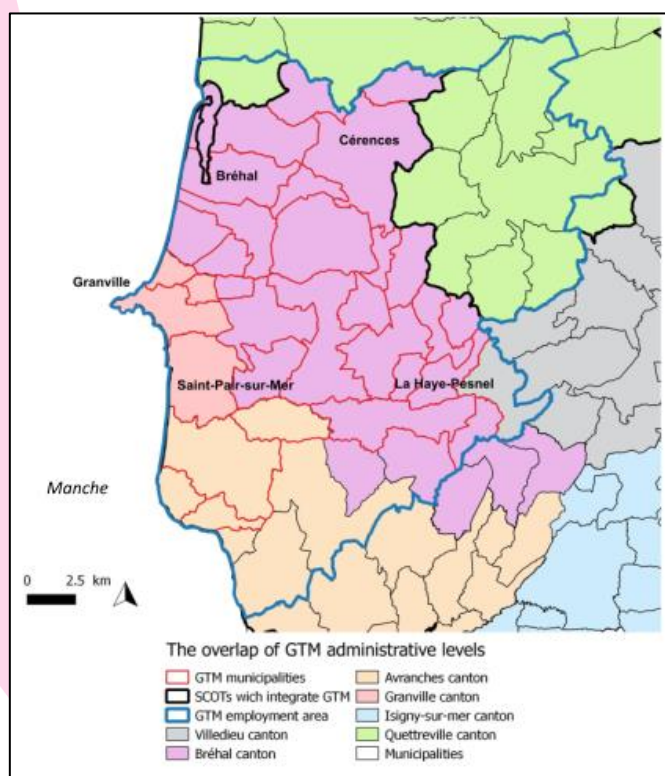
Au sein de la Normandie, la Manche est un département périphérique, peu dense (82hab/km<sup>2</sup>), caractérisé par un réseau de petites villes, bourgs centres villages. La Manche est loin du paysage habité des métropoles : on peut ainsi remarquer qu'il est relativement peu dense et que l'on passe rapidement du plein bâti au bâti lâche et élargi. Il y a donc tout un réseau de petites et moyennes villes reliées à des bourgs, eux-mêmes reliés à d'autres bourgs, autour desquels gravitent des villages et hameaux sans jamais constituer des métropoles

(Mathieu & Leblanc, 2020). La seule grande ville de la Manche est Cherbourg, située au nord. À titre de comparaison, la population de l'ensemble du département est moindre que celui de l'agglomération de la capitale régionale, Rouen. Ainsi, même si le littoral est plus urbanisé avec une concentration de la population dans les communes du bord de mer et une plus grande importance de l'artificialisation des sols (notamment avec la construction de lotissements pavillonnaires), le peuplement de la Manche est surtout constitué de petites concentrations en un système « village-bourg-ville » avec un habitat dispersé et plusieurs dizaines de villages par commune (Mathieu & Leblanc, 2020). Cela se traduit par un réseau de routes et axes de communication dense qui reprend les anciens chemins communaux et chemins creux. Cette spécificité de peuplement est l'héritage de la constituante de 1789-1793 qui a défini le maillage communal, mais aussi d'une petite industrie importante au XVIIIe siècle avec notamment de la verrerie et de la métallurgie.

La réforme territoriale de 2015 a cependant bouleversé les structures administratives locales (Mathieu & Leblanc, 2020) et a complexifié un millefeuille administratif déjà compliqué : les cantons ont été remplacés (alors qu'ils continuent à servir de références en statistiques agricoles) par les communautés de communes.

La communauté de communes de Granville :

La communauté de communes Granville Terre et Mer est une communauté de communes créée en 2014 qui est constituée de 32 communes, issue de la fusion de 3 communautés de communes antérieures. Différents découpages, espaces administratifs se superposent, s'entrecroisent, jamais à la même échelle : les cantons, le bassin d'emploi (espace d'intervention de la Mission Locale), GTM, le SCOT, sans compter le département puis la région (cf. figure 2), et donc les divers professionnels et les élus travaillent à des diverses échelles territoriales.



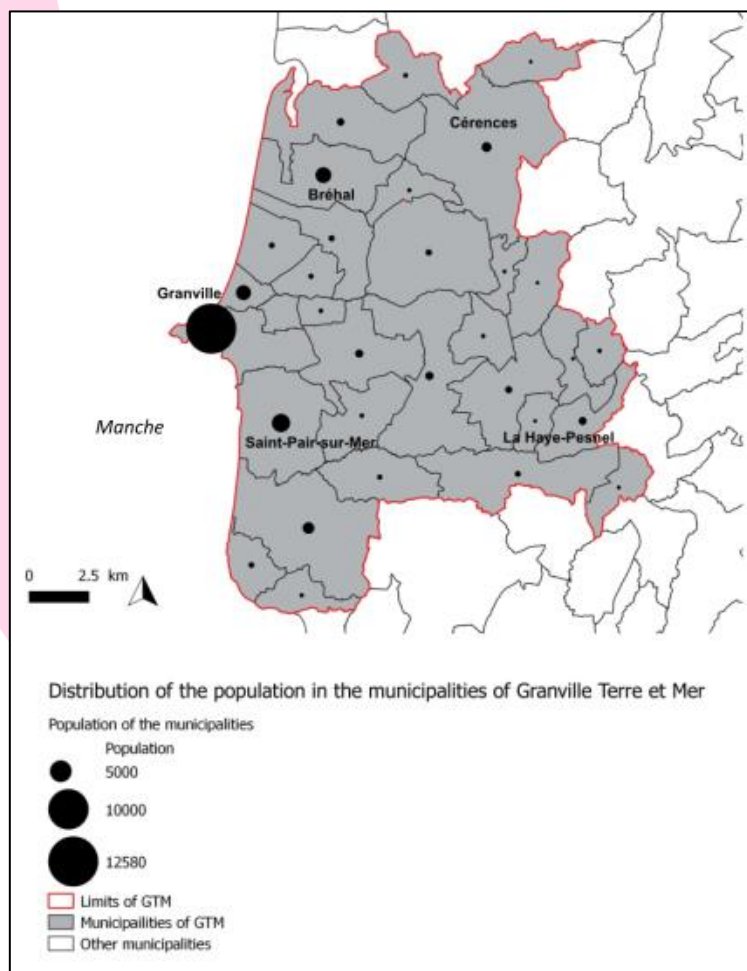
© Camille Robert-Boeuf, 2021, source : <https://www.data.gouv.fr/>

Figure 2 : L'organisation administrative du territoire de GTM

Le territoire intercommunal de GTM (44 000 hab au total) comprend une ville moyenne portuaire Granville (12 600 habitants), ayant une dimension nationale (1er port de pêche français de bulot), une dimension internationale (lien avec les Iles anglo-normandes), entourée d'un espace urbanisé essentiellement de communes littorales, d'une population totale de 20 000 habitants, puis d'un espace rural.

Si la Manche a perdu 0,1 % de sa population entre 2012 et 2017, Granville Terre et Mer, elle, en gagne 0,1 %, grâce à son solde migratoire positif, son solde naturel restant négatif (INSEE). La limite urbain/rural est très proche de la ville centre. Partant du centre urbain de Granville, déjà on habite « à la campagne » dès lors qu'on est sur certaines communes adjacentes hors littoral.

Pour tous le développement local rural, les perspectives de régénération, les adaptations, les équilibres se jouent sur cet espace, dans les interactions entre la côte et son arrière-pays, entre la ville moyenne centre urbain d'attractivité et les communes rurales de l'espace GTM.

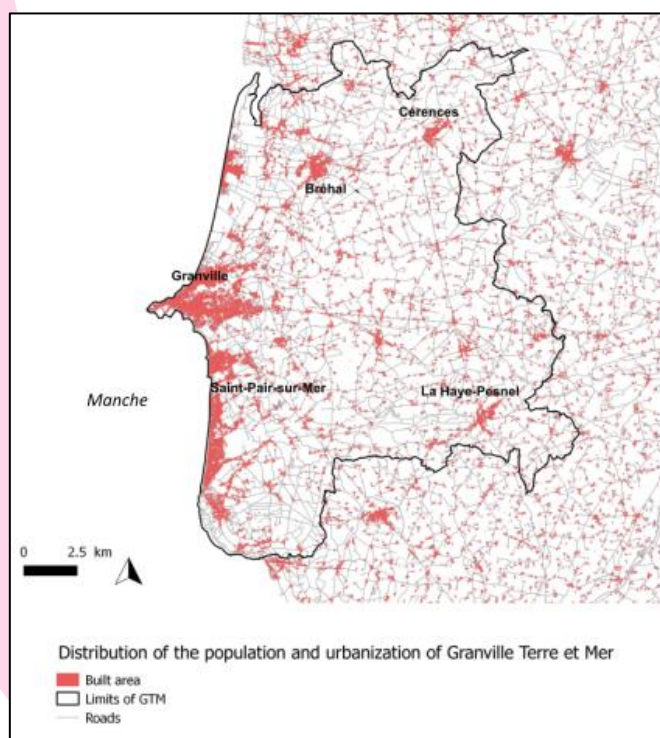


© Camille Robert-Boeuf, 2021, source : <https://www.data.gouv.fr/>

Figure 3 : Répartition de la population à GTM

La population de GTM est vieillissante avec plus de décès que de naissances, avec aussi l'arrivée de jeunes retraités, et donc une augmentation de la proportion de la population âgée de 60 ans et plus (INSEE, 2017), supérieure à la moyenne départementale.

En termes de répartition de la population, GTM reprend le modèle de peuplement manchois avec un réseau dense de bourgs et de villages très interconnectés. Si le peuplement est globalement équilibré dans la Manche sans grande ville, on remarque dans GTM une différence entre le littoral où se concentrent la plupart des communes plus peuplées et l'intérieur des terres.



© Camille Robert-Boeuf, 2021, source : <https://www.data.gouv.fr/>

Figure 4 : Le peuplement de GTM

## 1.2 Agriculture et pêche : une vocation agricole, des productions de qualité, persistance et développement de l’approvisionnement local, maintenant aussi en bio

La Manche est un département avec une forte vocation agricole (premier département agricole français), avec une grande variété de productions et systèmes d’exploitation, réputée pour ses appellations d’origine protégées (AOP) et Labels rouges, surtout pour les produits laitiers (Madeline, 2020).

Cette situation agricole s’explique d’abord par son histoire. Dès le XIXe siècle et l’arrivée du chemin de fer en 1860, le département a connu un essor économique grâce à l’élevage et la production de lait qui pouvait être vendu à Paris (Cornière, 2001). Les qualités de la race Cotentine de bovins, maintenant disparue au profit de la race normande, ont permis à la Manche de devenir le premier département français pour l’élevage bovin et ses produits (lait et viande) en 1930 (Cornière, 2001).

Le département garde en 2019 une agriculture tournée vers l’élevage laitier, ces dernières représentant la majorité des bovins de la région (Direction départementale des Territoires et de la Mer, 2019), avec des surfaces en herbe et en céréales (maïs) utilisées pour leur alimentation.

Cette tendance se retrouve à GTM, les 2 cantons concernés ont une densité de 10 à 15 vaches allaitantes pour 100ha de SAU (Agreste, 2019).

La filière équine est aussi historiquement très présente avec l'élevage de chevaux de courses et de selles, notamment à l'est au sud du département (Direction départementale des Territoires et de la Mer, 2019) et donc sur le territoire de GTM.

Le maraîchage est aussi bien implanté, surtout sur les communes du littoral et possède des labels rouges, par exemple la carotte des sables » (Agreste, 2017), souvent avec des systèmes d'exploitation mixtes maraîchage, élevage. Les surfaces légumières présentes dans ces exploitations comptent pour 10 % des surfaces de légumes du bassin du Mont-Saint-Michel, 13 % pour le Val de Saire et jusqu'à 15 % pour la côte Ouest. (Agreste, 2017).

La situation globale de l'emploi agricole rejoint les dynamiques nationales : le nombre d'exploitations, d'exploitants et conjoints ou actifs familiaux est en baisse, tandis que le nombre de salariés agricoles augmente légèrement, sans compenser la diminution d'exploitants (Direction départementale des Territoires et de la Mer, 2019). Il faut pourtant noter que le nombre de DJA augmente depuis 2015, ce qui reflète un certain dynamisme et conforte les premiers observations et entretiens avec de jeunes agriculteurs qui se sont installés dans le territoire de GTM. Cependant la diminution du nombre d'exploitations et d'exploitants, couplé à la baisse des SAU (notamment près des villes et dans les communes du littoral), pourrait faire craindre des difficultés pour l'avenir du secteur agricole.

Mais ce serait ignorer la progression constante des surfaces, des exploitations et des transformateurs en bio (Direction départementale des Territoires et de la Mer, 2019) et le développement des circuits courts. De fait, la Manche possède un fort potentiel en termes de systèmes alimentaires locaux, car la vente au marché y est traditionnelle et la vente à la ferme est en essor surtout dans les petites exploitations maraîchères (Agreste, 2012). Le cadre paysager avec la préservation et la reconstruction d'un bocage à la densité de haies très forte montre également un contexte propice au développement d'agricultures plus respectueuses de l'environnement (Cleran & Lecaudey, 2019). Ces évolutions récentes, confirment les analyses du début du XXe siècle sur la montée en qualité du secteur agricole de la Manche (Cornière, 2001) et permet d'envisager des perspectives plus positives que dans d'autres régions rurales françaises.

De plus, le secteur agricole induit des emplois de transformations dans l'industrie agroalimentaire, tout particulièrement dans le canton de Granville (avec aussi une industrie de la boulangerie – pâtisserie et pâtes).

Enfin, le département possède d'autres activités : la pêche et la conchyliculture, en essor, sont des éléments importants de l'économie manchoise. Granville a été un grand port de pêche huitrière, un port de pêche hautière (terre-neuvière). La ville reste un centre de pêche important (une cinquantaine de navires), premier port coquillier de France, premier port européen pour la pêche aux bulots. La conchyliculture est présente sur GTM, sur les communes littorales au nord de Granville.

### 1.3 Petites industries, PME et tourisme

La Manche est caractérisée par le dynamisme d'un tissu d'entreprises déjà ancien, très présentes dans le maillage rural de petites villes et bourgs centres, PME, PMI, qui continue à



se développer, puisque le nombre de créations d'entreprises progresse (INSEE, 2017). Ce tissu d'entreprises au centre et au sud de la Manche (et donc dans notre zone d'étude) s'appuie sur un fort entrepreneuriat familial avec certes une place prépondérante pour l'agroalimentaire, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, mais aussi de l'artisanat et de la petite industrie. En 2015, 61,8 % des établissements de GTM concernaient le secteur du commerce, des transports ou des services divers, contre 9 % pour l'agriculture, 9 % pour la construction, 5,5 % pour l'industrie et 14,7 % pour l'administration publique, enseignement, santé et action sociale. En outre, 25,5 % de ces établissements étaient des entreprises de 1 à 9 salariés maximum.

Le tourisme est un axe important de l'économie dans la Manche : ainsi, Latitude Manche estime qu'en 2019 le tourisme représentait 6043 emplois et 3 millions de nuitées marchandes dans le département. Le territoire de GTM, sa zone littorale est connue pour ses activités balnéaires, de nautisme avec le port de plaisance de Granville et 17 structures professionnelles pour naviguer et pêcher en mer. GTM dispose d'une large offre de logements touristiques, 14 hôtels et 26 campings.

Cette attractivité touristique impacte le marché immobilier, puisque les résidences secondaires et les logements occasionnels ont beaucoup augmenté entre 1968 et 2017, passant de 15 882 à 44 282, et représentant en 2017 14,9 % de l'offre de logement (INSEE, 2017). Il faut noter ici que le nombre de logements vacants est aussi en augmentation, passant de 11 031 à 25 120 pour la même période. Les logements vacants représentent en 2017 8,5 % des logements du département (INSEE, 2017).

Enfin, GTM se veut également attractive pour les entreprises et les personnes en développant la couverture numérique du territoire, notamment en encourageant l'installation de la fibre dans les différentes communes, installation qui est actuellement en cours.

#### 1.4 Des enjeux forts concernant l'environnement et les équilibres générationnels

La situation de l'emploi dans la Manche et sur le territoire de GTM est relativement bonne avec un taux chômage en 2020 de 7,3 % dans le bassin d'emploi de Granville, de 5,3 % dans celui d'Avranches et de 5,8 % dans celui de Saint-Lô, en baisse ces dernières années. La Manche est l'un des départements les moins touchés par le chômage en France, avec des secteurs en tension.

Néanmoins, les populations de GTM ont un niveau de formation moins élevé que dans les métropoles et les zones urbaines avec une part importante de la population ayant seulement le BAC ou un BEP/CAP (respectivement 16,2 % et 29 %) ou encore n'ayant aucun diplôme (25,9 %) (INSEE, 2017). Ces chiffres indiquent la présence de populations peu formées, pour une part d'entre elles précaires qui, si elles sont moins nombreuses que dans d'autres régions rurales en France, ne doivent pas être ignorées.

L'attractivité touristique renforce le vieillissement en cours de la population, avec des retraités qui viennent s'installer en particulier dans les communes littorales. L'enjeu démographique et intergénérationnel est posé : quels services ? Pour qui ? Quelles interactions entre les populations jeunes et âgées ? Quelle place pour les jeunes dans un territoire marqué par l'arrivée de retraités ?

Enfin, le contexte littoral et les enjeux environnementaux qu'il sous-tend ont un impact pour l'avenir du territoire de GTM. Le recul annoncé et déjà en cours des côtes implique une réflexion sur le long terme pour les aménagements des communes du littoral et de la préservation des milieux côtiers et marins si particuliers. Vivre en bord de mer induit donc un aménagement et une pratique du territoire spécifique qui va de pair avec une prise en compte du réchauffement climatique, ce dernier contribuant à élever le niveau de la mer.

D'autre part, le lien entre le littoral et son hinterland est central aussi du point de vue environnemental, central, puisque la préservation des milieux marins dépend aussi des pratiques agricoles de l'arrière-pays. Nous revenons alors aux éléments de réflexions sur l'évolution de l'agriculture dans la Manche et notamment à l'essor du bio dans la région qui peut avoir un impact fort sur l'ensemble du territoire de GTM.

La Manche offre un contexte favorisé par rapport à d'autres espaces ruraux français. S'il existe des inégalités, par exemple, en ce qui concerne les jeunes vis-à-vis de l'accessibilité au monde du travail ou par rapport aux loisirs et sociabilités (notamment entre les jeunes des communes littorales et des grands bourgs et ceux vivants dans le rural isolé), le cadre de vie général n'est pas en crise comme dans certaines régions comme le Grand Est de la France (Coquard, 2019).

Ce qui a été résumé par une des personnes interviewées :

« Ce territoire a tout pour être un laboratoire d'expériences pour montrer les choses qui sont possibles vers une nouvelle organisation en rural, un nouveau mode de vie en rural sans être écrasé par une aire métropolitaine, avec le particularisme du littoral. Ce lieu peut être un lieu d'expérimentation pour la cohabitation en milieu rural, inventer de nouvelles solidarités, solidarités intergénérationnelles aussi. » (FR 6C/int5)

## 2 — Notre approche méthodologique

Nous avons cherché au cours de nos enquêtes :

- à identifier ce que veut dire régénération sur le territoire du point de vue des personnes et quels sont les enjeux qui structurent le réseau
- à mieux saisir ce qu'étaient les processus en cours, le travail en réseau
- à comprendre les conditions de l'émergence de cette pratique, son origine et de ce fait prendre connaissance des parcours des personnes
- à repérer les acteurs impliqués, en particulier les nouveaux arrivants (newcomers en anglais) et ceux qui n'en sont pas, l'étendue et les exclusions du fonctionnement en réseau solidaire
- à préciser les résultats, et en quoi le réseau permet une régénération rurale
- à identifier les limites, les difficultés rencontrées
- à dessiner des perspectives

Notre approche partant d'une première observation de la Mission Locale, nous avons noué un partenariat de travail avec celle-ci d'abord sur la question des jeunes sur le territoire (les

rêves des jeunes, WP4), puis sur la question du fonctionnement et le travail en réseau de la Mission Locale (WP5).

Notre observation sur le travail en réseau de la Mission Locale sur son territoire (bassin d'emploi du Pays Granvillais), à partir des éléments donnés par la Mission Locale s'est étendu de proche en proche (élus et professionnels) avec une attention particulière portée à GTM, ainsi qu'à des entrepreneurs et agriculteurs en lien avec ou inclus dans les réseaux observés. Du fait des objectifs assignés à la Mission Locale, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, notre axe premier a porté sur la prise en compte des jeunes, en particulier les jeunes en difficulté dans les dynamiques locales, puis de proche en proche s'est étendue à d'autres enjeux liés au concept de régénération rurale, tel que l'environnement, le vieillissement de la population, l'arrivée de nouveaux habitants, le logement...

Ainsi ont été réalisés :

- une présentation du programme ruralization auprès de l'équipe de la Mission Locale (WP4, WP5)
- des enquêtes auprès des jeunes suivis par la ML selon le questionnaire fourni dans WP4, mais aussi des entretiens individuels approfondis, avec des jeunes de différents profils (jeunes en formation, jeunes en emploi)
- une participation de la ML dans ces enquêtes (en particulier dans le cadre de relances téléphoniques auprès de jeunes ayant bénéficié de leurs services, mais n'ayant pas repris contact)
- 2 séances d'échange (1/2 journée chacune) avec des jeunes en difficulté suivis en « garantie jeune », sur la thématique : « Votre relation, votre place sur le territoire, vos projets d'avenir »
- une réunion de restitution et d'échange avec l'ensemble de l'équipe de la ML
- des « cartes mentales » par chacun des membres de l'équipe de la ML mettant en schéma les relations de travail de chacun
- à partir de ces cartes mentales et en lien avec la ML, une liste de personnes à interviewer (élus, professionnels) faisant partie du réseau
- des interviews de ces personnes, et au fur et à mesure des indications données sur le réseau, élargissement de la liste des personnes à interviewer, du réseau professionnel au réseau des décideurs et élus
- au final 30 interviews, en moyenne de 2 heures chacune, et quelquefois plusieurs temps d'interviews pour les acteurs clés, avec des élus, des professionnels, des entrepreneurs et des agriculteurs
- un premier workshop de confrontation avec 2 séances d'échanges réunissant des professionnels autour de la ML
- un deuxième workshop sur la base de la présentation des premiers résultats réunissant professionnels et décideurs

La poursuite du travail est maintenant envisagée avec

- la mise en place d'un groupe de travail
- une journée de travail avec le réseau professionnel pour approfondir les liens, aller plus loin dans le travail en réseau et examiner de nouvelles opportunités
- un workshop avec les élus de l'intercommunalité

Ces données issues des échanges ont été complétées par la lecture de documents se rapportant au développement local sur le territoire, et/ou produits par la ML ou GTM.

### 3 Le renouveau du développement local : un travail en réseau porté par des valeurs communes et le sens donné à l'intervention

#### 3.1 Une pratique prometteuse axée sur le mode de fonctionnement (way of operating local development)

Notre hypothèse de travail concerne les processus qui permettent :

- une prise en compte des enjeux locaux allant vers une régénération rurale
  - d'enclencher la mise en place d'une diversité d'actions concrètes, elles mêmes prometteuses, ceci dans le cadre institutionnel classique en France d'une intercommunalité.
- Ces processus ne sont pas, comme le sont les actions concrètes qui en résultent, définis à priori comme une « pratique » identifiée : partant du repérage d'une situation, nous cherché à préciser les processus et modes de fonctionnement puis en évaluer le caractère novateur, prometteur, et ainsi révéler « une pratique prometteuse » qui est un mode de fonctionnement porteur de régénération rurale, tout en étant en lui même une « régénération » du mode de fonctionnement.

Travailler en réseau, en partenariat est actuellement un lieu commun, cependant les interviews, ainsi que les débats lors des réunions organisées avec les acteurs locaux ont permis d'une part de préciser les spécificités de ce travail en réseau et d'autre part d'en vérifier les originalités, la dimension prise par le ou plutôt les réseaux, ainsi que leur intérêt pour la régénération rurale.

Ont été analysés dans un premier temps le réseau des professionnels, et dans un deuxième temps, en raison du lien étroit et indispensable avec ce premier réseau, le réseau des décideurs et élus impliqués dans la Mission Locale et à GTM. En effet les caractéristiques fonctionnelles de ces réseaux sont différentes, même s'ils ne sont pas disjoints. Les décideurs, les élus les responsables (sphère du pouvoir) sont d'abord dans les orientations, les décisions, alors que les professionnels (la working team), s'ils peuvent être parties prenantes du processus de décision, vont jusqu'au faire, à l'action à la mise en œuvre concrète.

Cependant tous ont une capacité de changer et de faire changer, avec des modes d'interrelations, qui eux aussi peuvent être porteurs de changement.

Le territoire d'analyse retenu (cf. contexte) a été celui de GTM, du fait qu'il est le territoire actuel du projet de développement local.

#### 3.2 Des réseaux d'acteurs solidaires, multidimensionnels soudés par des valeurs partagées et le sens donné à l'action : une « régénération » du travail en partenariat des professionnels

Le travail en réseau autour de la ML : une mise en place progressive, résultant de la conjonction d'une organisation territoriale à petite échelle (Bassin d'emploi Granvillais) et de l'engagement de quelques acteurs

Le travail en partenariat est l'un des fondements des Missions Locales, axées sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Ce partenariat s'exerce le plus souvent de façon formelle d'une part au travers du conseil d'administration de la structure qui réunit les structures, institutions, collectivités locales concernées, d'autre part dans l'action quotidienne qui vise à « placer » les jeunes dans des parcours concernant la formation, le logement, l'accès à l'emploi.

Tel était le cas de la Mission Locale du Bassin d'emploi Granvillais à son origine. Il faut cependant souligner que la transformation de la PAIO en Mission Locale résultait de la volonté des élus se doter d'une véritable politique pour l'insertion des jeunes sur le bassin d'emploi, avec donc leur implication.

Cependant, sans que les professionnels et élus actuels n'en puissent situer véritablement l'origine dans le temps (« on a toujours fonctionné comme cela », « c'est historique et c'est très fort ici » - verbatim ateliers confrontation), les partenariats institutionnels et formels ont évolué vers un réseau solidaire que l'analyse montre tourné vers la « régénération du territoire » grâce à la conjonction de plusieurs facteurs (analyse des interviews et débat au cours des workshops de confrontation) :

- en premier l'engagement et le sens donné au travail par quelques-uns des professionnels dans la ML elle-même et aussi dans quelques institutions
- les possibilités d'échange, d'interconnaissance et de reconnaissance de valeurs et sens partagés entre ces personnes hors cadre institutionnel (résultant de la proximité, et d'une dimension territoriale et démographique relativement réduite)
- ces valeurs et sens partagés sont de plusieurs ordres : valeurs humanistes et solidarité, importance accordée à des enjeux planétaires tels que environnement, biodiversité..., importance de l'engagement dans un travail qui a du sens pour les personnes elles-mêmes (développement d'un territoire, aide à des personnes — jeunes — en difficulté...), globalement une même perception des enjeux sur le territoire (territoire solidaire, accueillant où il fait bon vivre pour tous), avec une attention portée au côté social
- l'instauration d'un mode de fonctionnement solidaire, informel suite à cette connaissance et interconnaissance, c'est à dire partage des idées, des initiatives, des problèmes rencontrés, sollicitation pour des solutions, desancements de projets,
- l'absence d'enjeux de pouvoir et de nécessité d'affirmer la prééminence d'une structure ou d'une autre (ceci pouvant être lié à l'éloignement des sièges sociaux de certains services/agences basées au chef-lieu de département), c'est-à-dire que personne ne cherche à s'approprier une idée, un projet pour se faire reconnaître, et laisse à chacun une place d'expression, d'action et d'affirmation de sa propre place et fonction
- et en lien la perception de complémentarité des compétences des uns et des autres et de leur capacité à apporter un plus aux actions envisagées, menées, aux réponses à apporter...

- le soutien politique à des initiatives résultant de cette complicité avec un accord explicite ou tacite, dû, au moins pour une part, à un partage des valeurs, du sens et du mode de fonctionnement
- la facilité des échanges et d'un travail collaboratif grâce à internet et aussi la proximité physique, géographique
- l'autonomie des personnes dans leur travail

L'analyse des entretiens montre bien qu'il n'y a pas eu de lancement explicite d'un tel mode de fonctionnement, ni donc de personnes faisant la promotion d'une mise en place de ce fonctionnement dans un déroulement de projet, avec un organigramme et une définition des relations à mettre en place. La question d'éventuels conflits à résoudre ne s'est pas posée non plus, rien n'étant formalisé, imposé, décrit, avec des objectifs à atteindre en matière de fonctionnement en réseau.

Une fois le processus lancé, l'adhésion résulte de la volonté propre de chacun, et non d'une obligation ni d'une position institutionnelle. Ce qui compte véritablement, ce sont les motivations, c'est ce qui fait sens pour chacun dans son travail, lié à une base de valeurs communes et partagées.

Le développement et l'installation dans la durée de ce travail en réseau :

Le mode de travail s'est installé, nous pouvons le supposer, autour des partenaires les plus directs de la Mission Locale dans ses objectifs d'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, puis a diffusé plus largement au fur et à mesure que celle-ci enracinait son action dans une dimension territoriale, et la prise en compte d'enjeux locaux, au-delà du simple accueil des jeunes et applications des mesures directement liées aux politiques publiques de l'état.

À l'heure actuelle, les partenaires rencontrés n'imaginent pas travailler autrement. Ceux qui sont arrivés le plus récemment dans leur poste, disent avoir découvert ce fonctionnement dès leur entrée en fonction, avec un accueil et une ouverture qui leur a permis l'intégration rapide dans le fonctionnement en réseau, ouverture qu'ils ont choisi d'accepter, rencontrant des personnes « sur la même longueur d'onde », avec ensuite au cours des échanges, partage des connaissances, des orientations, des valeurs et des analyses. L'entrée dans le réseau se fait en quelque sorte par cooptation. Le rôle du recrutement par les décideurs a à toute son importance : pour choisir d'entrer véritablement dans ce réseau les personnes recrutées doivent partager les mêmes valeurs et le même engagement.

Il a été frappant de constater la convergence des discours autour de ce travail en réseau solidaire. Les acteurs interrogés individuellement en interview ont fait spontanément référence à ce mode de fonctionnement. Ils ont insisté tant sur son intérêt, son efficacité, une certaine simplicité qui en découle, que sur son caractère spécifique au territoire « On ne retrouve pas cela ailleurs » ; « c'est particulier à Granville, beaucoup d'acteurs sont poussés à travailler ensemble et une fois le réseau créé, cela devient systématique » ; « C'est une façon

de travailler novatrice et qui porte ses fruits, c'est un moule dans lequel on a tous pris, pour certains ça fait longtemps » (FR6C/Int2).

« La particularité par rapport aux autres collègues, c'est le réseau. Entre les collectivités, les opérationnels travaillent ensemble, ont envie de travailler ensemble et font tout pour : mettent tout le monde autour d'une table pour les personnels de santé, pour le tourisme, l'économique... C'est surtout de l'envie et nous c'est aussi une nécessité. Alors il faut avoir des gens intelligents et en phase en face aussi. La ML nous connaît, sait qu'on peut aider, avoir des infos. Et c'est une des clés. Avant j'étais ailleurs et je n'avais pas cette notion, moi je la force encore plus maintenant. En fin de compte ça se passe bien, on se dit des choses, on se parle, il y a des informations. Sur d'autres territoires, ça ne se fait pas ce genre de réseaux » (FR6C/Int 7).

Ce discours, très fort lors des interviews, a été conforté lors des workshops de confrontation des premiers résultats avec le réseau d'acteurs professionnels liés à la Mission Locale, dont une partie n'avait pas encore été entendue, avec un accent mis sur ce qui fait sens dans le travail de ces professionnels et suscite l'engagement : l'avenir de ces jeunes sur le territoire. Il faut souligner aussi l'empathie visible des professionnels présents par rapport à ces jeunes, empathie revendiquée.

Notre perception de la nature du réseau a également été renforcée lors de ces workshops par l'observation des comportements des participants : organisation de la salle mettant tous les participants sur un pied d'égalité, même si la ML invitait, pas de formalisme dans les échanges, possibilité pour chacun de prendre la parole, chacun avec ses apports, sans craindre ou attendre de jugement, liberté de ton, quelque soit la structure d'origine, implication forte de tous dans les débats, écoute, souvent des approbations et des interventions sous forme de compléments plus que d'opposition, avec toujours un aspect constructif des échanges.

L'installation dans la durée du mode de fonctionnement a donc été soutenue d'une part par l'ouverture à des professionnels en périphérie de l'action de la ML, ce qui a fait lien avec les autres acteurs du territoire. Il a été aussi soutenu par le rôle pivot reconnu de la Mission Locale sur les interventions relatives au public, jeune, lui conférant au travers des différentes personnalités de son équipe et leur compétence, la capacité d'une mobilisation de ce réseau pluridisciplinaire, au croisement de l'institutionnel et de l'informel.

### 3.3 Les personnes impliquées dans le réseau professionnel autour de la Mission Locale

Notre étude s'est d'abord focalisée sur l'entrée thématique de la Mission Locale c'est-à-dire l'insertion des jeunes en difficulté sur le territoire du bassin d'emploi granvillais, autour duquel, pour chacune des personnes de l'équipe, s'est constitué un réseau permettant de travailler sur l'ensemble des facettes de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, avec la prise en compte d'enjeux locaux, territoriaux. Le cercle de personnes proches (étude des cartes mentales et interviews) comporte beaucoup de recoupements entre les différentes personnes de l'équipe de la ML, avec cependant des particularités liées aux tâches dévolues à chacun et aussi à leur territoire d'intervention.

En effet, outre le siège de la ML de Saint-Nicolas en périphérie de Granville, des permanences sont tenues à Bréhal, Cérences, Villedieu les Poêles, Sartilly pour une intervention au plus près de la population jeune en milieu rural. La mise en place de ces permanences est d'ailleurs significative du mode de travail en réseau permettant la prise en compte des enjeux du territoire et des spécificités attachées aux différents lieux (en particulier de l'espace rural, bourgs centre, petites communes) : la connaissance des situations locales, l'identification de jeunes ne se déplaçant pas vers le siège de la Mission Locale, connaissance partagée avec d'autres acteurs locaux et puis avec les maires, ont conduit à l'organisation de permanences décentralisées se sont organisées pour aller au plus près des jeunes en milieu rural afin de parvenir à les toucher. Ainsi ce ne sont pas les décideurs qui sont à l'origine d'une telle action, c'est bien une connaissance partagée sur le terrain, de différents intervenants, qui ensuite conduit à la réalisation d'une action, avec l'implication des maires.

Le réseau décrit par l'équipe de la ML comprend des personnes (et donc des structures, quelquefois associatives) travaillant dans tous les champs du développement local et de l'insertion (cf. schéma) : emploi et monde économique, formation, orientation, volet social, question du logement, santé, écoute, culture, sports loisirs, environnement, économie sociale et solidaire, informatique et communication.

Le réseau est centré sur ces acteurs présents le plus souvent sur la ville de Granville voire à proximité immédiate « on est dans un local avec d'autres structures » (FR6C/int3). Granville joue alors son rôle de ville moyenne, de pôle urbain : « A un moment donné, il faut se ramener à un endroit plus urbain avec un minimum de kilomètres à faire depuis l'espace rural » (FR6C/int3). Si la plupart des acteurs du réseau sont présents sur Granville à un titre ou à un autre, ils peuvent intervenir sur des territoires différents de celui de la Mission Locale : Granville Terre et Mer, Sud Manche, département, ou être basés sur des territoires adjacents (Coutances Mer et Bocage, communauté d'agglomération Mont-Saint-Michel, Normandie). Ils ont tous le sentiment d'une nécessaire implication soit par rapport à leur thème d'intervention, soit par rapport à leur territoire d'intervention ou les deux.

Le réseau s'est développé et continue à se développer aussi en fonction des projets qui naissent, de la prise en compte des prérogatives de l'autre, des complémentarités « on ne se marche pas sur les pieds », des spécificités qui permettent de mieux travailler ensemble. Et c'est ensuite la convergence des valeurs (valeurs humanistes, attention portée aux questions environnementales) entre les personnes, avec la complémentarité des compétences, qui resserre des liens opérationnels « Cette personne je la contacte toujours quel que soit le projet, elle aura toujours quelque chose à apporter, même si au départ je ne vois pas quoi ». (FR6C/int2)

« Seul on va tirer une seule ficelle, par contre tous ensemble, on va faire pas mal » (FR6C/int7)  
Autour d'une personne de ce réseau solidaire interdisciplinaire, un certain nombre de personnes forment un « le cercle rapproché » avec lequel les affinités (valeurs, engagement) sont les plus grandes, indépendamment de leur thématique d'intervention, puis d'autres ont un degré plus ou moins grand de proximité en fonction non pas du positionnement institutionnel, du secteur d'intervention, ou même du territoire d'intervention, mais de la



proximité des valeurs et de ce qui fait sens. Bien sûr, le cercle rapproché pour chacun n'est pas exactement le même, mais avec des recoupements importants. Il peut être considéré comme le noyau porteur de ce réseau solidaire transdisciplinaire.

Le « cercle rapproché » de chacun dépend également de sa position hiérarchique, du niveau de prise de décision, et du rapport au faire qu'elle entraîne : le cercle rapproché d'un responsable de service ou d'un directeur n'est pas le même que celui d'un chargé de mission même s'ils font partie d'un réseau professionnel, et peut inclure des décideurs et élus politiques.

Certaines personnes de ce premier cercle, compte tenu de leur position institutionnelle, n'ont pu avoir l'occasion d'être véritablement impliquées dans une action, dans un projet, mais elles sont là, en tant qu'ouverture possible avec des potentiels à envisager.

Si beaucoup de profils, et de formations, sont représentés dans ce réseau, avec aussi quelques entrepreneurs impliqués dans des associations, les secteurs de l'agriculture et de la pêche en sont les grands absents, même si ces secteurs sont connus. Plusieurs raisons à cela :

– les jeunes issus de familles d'agriculteurs ne sont pas répertoriés en tant que jeunes en difficulté « ils sont reconnus comme étant des travailleurs, compte tenu de leur origine socio-économique, et n'ont pas de difficulté à trouver un emploi, profil valorisé par les employeurs » (FR6C/int3) ils inscrivent leur parcours dans des réseaux et structures agricoles (MFR, lycée agricole...)

– les installations, projets en lien avec l'agriculture ou la pêche... passent par des réseaux agricoles professionnels autres que ceux du local et le réseau n'est pas ou peu sollicité.

– les projets professionnels des jeunes en contact ne sont pas sur ces métiers, et même s'il y a connaissance d'emplois saisonniers (marées, ou maraîchage), les jeunes sont peu motivés. L'absence de ce lien est regrettée du fait des opportunités de projet, développement, actions, qui pourraient en résulter, par certains professionnels. Cependant ce volet n'est pas ignoré, il y a une certaine connaissance de ces secteurs et certains projets en cours pourraient mener à des ouvertures dans ce domaine : mise en place du PAT par exemple, implantation d'une roseraie Dior à la Haye Pesnel...

### 3.4 Des implications, des mobilisations à géométrie variable selon les actions, les projets, les territoires concernés

Le fonctionnement de ce réseau solidaire n'implique cependant pas la mobilisation de tous à tout moment pour toute action, ce qui le rendrait parfaitement inopérant.

Du fait de l'interconnaissance issue de ce réseau solidaire, chacun sait qu'il peut compter sur le/les autres dans telle ou telle partie de sa intervention, en fonction de ses compétences, de ses connaissances, de son positionnement, y compris pour la recherche de nouveaux contacts « les personnes sont des portes vers d'autres acteurs que je connais peu ou moins, avec lesquels ils me mettent en lien ». « Ce sont des mini groupes qui s'organisent en fonction des thématiques, des groupes implicites » (FR6C/int3).

Les mobilisations, les recours au réseau sont donc de plusieurs ordres, de différentes dimensions :

\* selon le niveau d'intervention

– réponse ponctuelle à apporter à une personne, pour trouver une réponse dans un domaine particulier relatif à l'insertion sociale et professionnelle (logement, formation...) : le réseau fonctionne alors en échanges bilatéraux avec chacun des interlocuteurs concernés au lieu de contacts officiels, éventuellement pris par voie hiérarchique.

– mise en place d'une politique publique : la mobilisation concerne le domaine visé avec échanges bilatéraux, partage de connaissances, mais aussi réunions plus formelles

– création de nouvelles réponses dans un domaine particulier : la préparation se fait sur des échanges entre un petit groupe de personnes, avec partage des informations, des connaissances, des points de vue avant mobilisation à plus large échelle et exploration des pistes possibles dans différents domaines

\* selon le territoire, selon les lieux, avec deux sous-ensembles sur le territoire :

– Granville et communes urbaines et littorales alentour

– petites villes et centre bourgs, chacun ayant ses spécificités, ses problématiques particulières (« ce n'est pas la même chose à Cérences avec une culture ouvrière plus affirmée, de la petite industrie et à la Haye Pesnel »)

\* mais aussi avec la possibilité d'impulser des dynamiques à une autre échelle, avec des territoires adjacents, voire au niveau départemental compte tenu des liens avec des personnes et structures à ces niveaux.

Bien entendu, il y a croisement de ces entrées : selon le niveau d'intervention et selon le territoire, de façon à adapter les actions aux lieux. Dans le centre urbain, là où sont les acteurs, le travail se fait plus facilement avec les structures présentes, les associations, avec le secteur non marchand. Dans les petites communes, les relations s'établissent plus directement entre le secteur social et le secteur de la production, la relation d'entraide est plus présente. Et enfin ce réseau est en contact avec les décideurs, et en particulier les élus, eux-mêmes en interaction constante : tous soulignent que pour ce réseau puisse aboutir à des actions concrètes, il faut l'aval, l'accord tacite, le soutien des décideurs, soutien institutionnel donc, qui alors mobilise également les moyens financiers nécessaires à l'action, le plus souvent dans les cadres des politiques publiques en vigueur cf. 3,5).

### 3.5 Mixité des profils des personnes dans le réseau et place des nouveaux arrivants

Plusieurs profils se croisent dans le réseau, avec des parcours, des formations et des catégories d'âges différents, montrant l'ouverture du réseau et soulignant que ses fondements sont autres que parcours et catégorie d'âge. Il y a intégration éventuelle dans le réseau, au fur et à mesure des arrivées dans les postes à pourvoir : les nouveaux arrivants ainsi d'ailleurs que ceux qui reviennent sur le territoire, apportent un renouveau qui est confronté en permanence à la connaissance fine du territoire, des lieux, des gens, du passé des « anciens » et des locaux, chacun donc apportant sa contribution en complémentarité à l'élaboration de réponses et de projets adaptés et novateurs. Bien sûr certains sont plus moteurs que d'autres, du fait de leur position professionnelle, du fait de leur formation, du fait de leur expérience,

du fait de leur engagement : mais chacun à sa place, par exemple, les « nouveaux arrivants » ne pourraient impulser de nouvelles idées basées sur leurs expériences antérieures sans la connaissance fine du territoire et des personnes des « locaux ».

– Des nouveaux arrivants jeunes, ou d'âge moyen, avec un niveau de formation élevé, dont le parcours passe par le territoire. Ces personnes sont d'abord venues sur le territoire à la suite d'un recrutement sur une offre d'emploi locale, offre à laquelle ils ont choisi de répondre aussi en fonction de facteurs relatifs à la localisation : souhait pour certains de retrouver une ambiance rurale (par opposition à vie dans une métropole), cadre de vie et qualité de vie ont compté. Les secteurs de formation sont assez divers, plus ou moins en relation directe avec les postes occupés : sciences sociales, management territorial, géographie et urbanisme...

Leurs réactions par rapport au fonctionnement en réseau est unanimes : « quand tu sens faire partie d'un tout, que les gens t'intègrent à leurs réflexions, que les gens t'appellent... c'est hyper valorisant » (FR6C/int2) ;

« c'est lié à des questions de valeur et de vécu, à des enjeux pragmatiques, chacun n'ayant pas seul les réponses, et puis on est devenus potes » « ce sont des relations très personnelles en fonction du vécu de chacun ». « Ici ce sont les acteurs qui de par leur formation ou autre appliquent ces méthodes de travail et ce n'est pas tout le monde. Ça fait partie de l'autonomie dans le travail » (FR6C/int2).

Ces nouveaux arrivants ne pensent pas forcément toujours rester sur le territoire : certains pensent être amenés à bouger, pour des raisons diverses. Beaucoup restent mobiles.

– Des personnes jeunes et moins jeunes, toujours restées sur le territoire (hormis pour leurs études), avec un niveau de formation intermédiaire, relatif au secteur dans lequel ils ont été recrutés. « J'ai un peu la mentalité : je suis née là, je reste là » (FR6C/int10). Ces personnes partagent l'approche réseau « Le réseau, c'est que de la personnalité, est-ce que les gens ont envie de s'ouvrir à autre chose, à travailler collectivement dans l'intérêt de tous. Moi, c'est ce que je prône » (FR6C/int10).

– Des personnes avec un parcours diversifié, revenues sur le territoire, avec un niveau de formation intermédiaire ou élevé. La plupart reconnaissent la qualité de la vie sur le territoire, quelquefois après un temps de rejet, et y reviennent lorsqu'il y a une opportunité d'emploi ou d'activité, pour s'y installer, définitivement ou non. Leur parcours (formation, expérience, différents lieux de vie) les a rendu aussi sensibles à la question du sens. « Né à Granville, j'ai apprécié la qualité de vie, je suis parti pour mes études, j'ai vécu ailleurs, je suis revenu, je repartirai » (FR6C/int17) « Comment faire sens dans le travail au quotidien ? Les équipes y sont sensibles et on est entendu » (FR6C/int9).

Les dénominateurs communs (avec un dosage particulier à chacun) sont :

– la formation, « c'est lié à la formation, mais pas seulement », le parcours personnel, l'engagement « je viens d'un milieu rural où on a eu très jeune des incitations à participer à des associations locales qui avaient une dimension territoriale très importante » (FR6C/int1), « j'ai toujours aimé le travail en groupe » (FR6C/int1) « si un travail n'est pas pensé en collaboratif, il va manquer quelque chose » (FR6C/int2),

– l'intérêt porté au décloisonnement et à l'approche territoriale « je n'avais pas envie de me contraindre à un public parce que le public, il est en lien avec ce qui se passe autour » (FR6C/int1).

Mais tous ne s'inscrivent pas dans ce mode de fonctionnement même s'il est ouvert au départ. Les raisons peuvent en être la question des valeurs, une attitude différente quant à la conception du travail, au sens donné à l'intervention, « ... pas de flexibilité et pas d'état d'esprit, l'impliquer dans un projet ça va être galère ».

Il faut souligner que ces discours rejoignent la tendance actuelle de nombre de jeunes (cf. enquête auprès des jeunes WP4) qui, à l'issue de leurs études, et aussi de moins jeunes au cours de leur parcours, reconsidèrent leur rapport au travail et sont en demande de sens, de sens par rapport aux questions sociétales et environnementales actuelles. Le mode de fonctionnement en réseau sur un territoire permet à chacun de dépasser une approche individuelle, de se sentir reconnu d'une part du point de vue professionnel et du point de vue personnel, et conforté dans son engagement.

### 3.6 Concrètement que veut dire ce travail en réseau : quelques actions intersectorielles, en lien avec la « régénération » du territoire

Quelques exemples montrent la prise en compte d'enjeux territoriaux, environnementaux et sociétaux, participant de la « régénération » du territoire, avec des liens entre le pôle urbanisé côtier et le rétro littoral.

– Donner aux jeunes la possibilité de venir ou de rester sur des petites villes, bourgs centres : création de foyers soleil à destination des jeunes.

Le foyer des jeunes travailleurs est une structure qui répond à la problématique du logement des jeunes sur Granville, avec la proposition de services tels que restauration, accompagnement par une présence d'éducateurs et une animation, avec un projet d'éco responsabilité. Les jeunes ont de 16 à 30 ans, sont des jeunes étudiants, ou en apprentissage sans moyens de transport, quelques jeunes migrants sont accueillis. « Granville, c'est une bulle, les jeunes sont très encadrés avec les associations, ils se sentent à l'aise, ils restent ». « On a la chance d'avoir un réseau qui fonctionne à Granville, on travaille tous au quotidien avec les jeunes ». (FR6C/int8)

Des besoins pour le logement des jeunes ont été repérés par la Mission Locale sur des communes plus petites pour des apprentis, des jeunes qui trouvaient un premier travail et ne pouvaient se loger. Un travail a été lancé par la Mission Locale, avec le FJT pour la création d'unités décentralisées du FJT sur 3 communes : Villedieu (9 places) La Haye Pesnel (9 places) et Bréhal (6 places), avec donc un service pour les jeunes qui leur permet d'accéder à l'emploi,

qui permet aux entreprises de recruter plus facilement sur des contrats d'apprentissage dans ces communes ou à proximité. La création de ces « foyers soleil » a été soutenue par les mairies, désireuses d'être plus attractives pour les jeunes.

Le FJT est donc désormais aussi présent sur ces communes, avec une structuration du logement pour les jeunes, un accompagnement de ces jeunes et une mise en lien avec le réseau de personnes lié au FJT qui sont dans des organismes tels que centres de formation, Mission Locale, employeurs, entreprises locales, établissements scolaires pour les jeunes BTS ou le lycée, l'ASE (mineurs non accompagnés), le PEPS, les GRETA (formation continue), la CAF (allocations familiales), Passerelles, OSE (chantiers d'insertion), les associations Emmaüs, Port d'attache, les mots bleus...

Le réseau à l'origine focalisé uniquement sur Granville est désormais mobilisé sur les bourgs centres ruraux, avec la mise en place d'une réponse logement adaptée aux besoins sur le secteur des 3 communes et des communes environnantes, ce qui participe de la « régénération rurale » du territoire.

Actuellement se pose la question de la saturation des hébergements en FJT, en lien avec la pression sur le logement et le locatif, et donc des demandes sans réponses.

– Faire émerger de nouvelles initiatives, emplois, en réponse aux besoins des personnes âgées, tout en donnant une place aux jeunes : Organisation des *Silver Days* à Granville, mobilisation des acteurs de la filière sur le territoire

Le taux de population âgée sur l'ensemble du territoire de Granville Terre et Mer est plus élevé que la moyenne nationale. Or l'organisation des services est complexe, la connaissance des besoins, leur prise en compte et la prospective sur l'implantation des réponses sont à développer, de même que la sensibilisation aux perspectives économiques liées à l'organisation de la filière.

La région Normandie organise tous les ans, dans un département différent, le *Silver Days*, un salon professionnel sur une journée qui permet la rencontre des acteurs de la silver économie de la région et plus largement de France. Granville décide d'être terre d'accueil du *Silver Days* en 2019 cet évènement étant un prétexte à mobiliser les acteurs de la filière. La silver économie est là pour apporter des réponses aux besoins, favoriser l'inter générationnel, tester différents produits, connaître les besoins sociaux.

Le choix des acteurs, de salariés de différentes structures a été fait de travailler de façon collaborative, sans injonction d'une hiérarchie. Un chargé de mission de GTM, chargé de l'organisation, a contacté les personnes du réseau, d'abord du côté des herbiers (hébergement des personnes âgées autonomes), pour envisager quelque chose de plus large que le salon professionnel. Des idées émergent, et progressivement d'autres personnes sont impliquées et participent à l'élaboration d'un projet plus global, chacun contribuant à partir de ses compétences et de son positionnement : implication des personnes âgées, avec une finalité spectacle, idée de défilé de mode intergénérationnel (créateur local, orienté sur du « vrai à porter », faisant des ateliers coutures pour des personnes en difficulté), implication de jeunes en difficulté (via la Mission Locale), le pôle senior de Granville est alors aussi partie prenante, le CLIC, lié aux professionnels du service à la personne, est intéressé puisqu'il fait

un salon tous les ans, sur toutes les aides techniques créées pour aider les personnes, mieux vivre sa vieillesse. Toutes ces personnes se mettent autour d'une table, et le projet commence à prendre forme : on fait les *Silver Days* avec aussi un évènement grand public sur les aides techniques, le soir de l'évènementiel, avec entreprises, politiques, personnes âgées et une fin festive (défilé intergénérationnel personnes âgées et jeunes), le salon professionnel avec la région a lieu le lendemain.

Une fois les grandes lignes établies du côté des techniciens, les élus respectifs, les responsables institutionnels de chacun sont alors mobilisés sur la base de ces échanges, le conseil départemental (CLIC), maire de Granville, président de GTM, président de la ML, président du Conseil Régional, avec ensuite, sans cesse, des allers-retours politique/technique, avec plusieurs niveaux de techniques (dont les responsables de services). Les réunions se font alors avec 8/9 institutions différentes, et plusieurs services différents dans chaque institution.

Le réseau continu à fonctionner parallèlement développant de nouvelles idées : Granville digital est impliqué et imagine un silver hackathon (mettre les gens dans une pièce, leur donner une problématique, et en 48 h, donner une réponse technologique à cette problématique) à partir du relevé de besoins des personnes âgées. Le projet est ensuite jugé par les participants aux *Silver Days* et présentations en amont du défilé le soir. Se greffe aussi sur le programme une conférence sur le bien vieillir, par une chercheuse sur la thématique du bien vieillir.

Finalement, au lieu d'un séminaire avec 3 tables rondes, un évènement structurant, cohérent, touchant tous les aspects, innovation technologique, étude sur le bien vieillir, évènement festif mené par une créatrice locale (mettre en avant une jeune entreprise locale), estime de soi pour les jeunes en difficulté... afin de mettre la lumière sur le sujet d'une façon différente... Le lendemain le *Silver Days* plus classique a eu lieu.

Ces *Silver Days* ont mobilisé directement environ 3 000 personnes, ce qui n'était pas possible dans la formule de départ, le travail en réseau a transformé le projet initial, renforçant l'impact local : mise en lumière d'une filière méconnue, aussi auprès des politiques (y compris des élus du secteur), contribution à la structuration autour de la question, regard neuf porté sur le vieillissement et l'intergénérationnel, renforcement des liens entre les différentes institutions. Le réseau a permis une telle construction, qui en retour a renforcé les habitudes de travail, par une nouvelle expérience du travail en commun.

– Sensibilisation des jeunes en difficulté (en contact avec la Mission locale – venus du territoire du Bassin d'emploi Granvillais, y compris les communes rurales) aux questions environnementales locales et plus globales, en lien avec les opportunités et le développement d'emploi et d'activité dans ce secteur : l'école de la transition

L'idée de départ de la ML est la sensibilisation des jeunes en difficulté à la transition écologique et aux métiers verts qui offrent des possibilités d'emploi et de développement d'activité sur le territoire, avec d'abord un test sous la forme de la mise en place d'un module apprenant, avec l'idée d'une semaine à 15 jours pendant lesquels les jeunes sont en immersion complète.

En lien avec l'interlocuteur des services sociaux de la mairie de Granville, et de GTM, 3 thèmes ont été définis : l'agenda 21 et le projet économique de la Communauté de communes GTM, autour des circuits courts et de l'alimentation, le second autour de l'écoconstruction et de la rénovation des bâtiments, le troisième autour de la gestion des espaces verts et des milieux naturels.

Le centre PEP des Oyats, centre de vacances d'un mouvement d'éducation populaire (situé sur la commune de Bréhal, à proximité de la mer) qui accueille des classes découvertes, a été contacté et a répondu très positivement, puisqu'ils cherchent à s'ouvrir à d'autres publics que les loisirs et les scolaires.

Le projet pédagogique a été envisagé dans la perspective du faire ou faire avec, de la pédagogie pratique, et ne pas simplement « aller voir » et qu'en filigrane les jeunes montent un projet durant la semaine tels qu'organiser une journée de ramassage de déchets... L'idée est aussi de faire découvrir le territoire aux jeunes qui finalement se déplacent très peu, les reconnecter avec la nature, et les remobiliser.

L'idée a été testée avec les intervenants en garantie jeunes, ce qui a révélé que les jeunes n'étaient pas prêts à partir 15 jours de chez leurs parents, le projet s'est donc resserré sur 8 jours.

Un test a été lancé avec la mobilisation d'un réseau d'interlocuteurs complémentaire au PEP qui fait des interventions sur la découverte du milieu littoral, découverte des plantes sauvages et cuisine à partir des plantes ramassées : artisan boulanger, maraicher bio, éleveur en éco-pâturage, activité d'entretien et de réparation des vélos (activité qui s'est développée avec le soutien au financement des vélos)... Les personnes en contact (qui sont dans les réseaux) sont totalement d'accord avec la démarche pour aider les jeunes à découvrir et trouver des activités.

L'un des points importants de la mise en œuvre du projet a été la discussion autour de l'écologie, de l'idée de métiers verts, qui ne se résume pas à recyclage des déchets, élagage, paysagiste... mais ouvrir des perspectives, voir ce qu'il est possible de faire par exemple dans ce sens : vêtements à partir de matériaux recyclés, fleuriste (fleurs de saison)...

### **3.7 Responsables, élus locaux, l'émergence d'un fonctionnement en réseau territorial (sur GTM) et solidaire, pour un support institutionnel tacite ou explicite, à des actions menées par le réseau professionnel**

Selon leur fonction, les professionnels ont des liens réguliers avec les élus politiques, ou les décideurs, que ceux-ci siègent au Conseil d'administration de leur structure ou soient leurs responsables hiérarchiques. Une part de ces décideurs, responsables de structures associatives, responsables ou même élus ont pu être inclus dans la description du réseau professionnel par certains, compte tenu des relations personnelles établies, au-delà de la fonction.

Les membres du réseau professionnel soulignent la nécessité pour les projets d'un accord de ces décideurs qu'ils soient responsables hiérarchiques ou élus politiques, ce d'autant plus que certaines actions envisagées au sein du réseau professionnel demandent des moyens financiers. Le fonctionnement et les orientations prises depuis cet autre point de vue ont donc une incidence sur la concrétisation des actions envisagées par réseau des professionnels. La

conjugaison des 2 étant indispensable, il était intéressant de voir le fonctionnement à ce niveau, s'il entraînait dans le cadre de la pratique prometteuse, et le lien entretenu avec la question de la « régénération » du territoire.

Dans la mesure où notre étude de cas portait sur le renouveau du développement local, avec, partant de la ML, l'aspect multifonctionnel et l'approche territorialisée, nous avons focalisé nos interviews sur le bureau de la ML et sur GTM, communauté de communes en responsabilité du projet de territoire, et plus particulièrement sur les personnes désignées par le réseau professionnel. Ensuite nous avons procédé de proche en proche, chacun des interviewés indiquant des personnes à rencontrer.

En parallèle du réseau des professionnels, les entretiens menés auprès de ces décideurs, essentiellement des élus locaux, montre l'émergence d'un réseau de travail fondé pareillement sur des valeurs communes et des analyses convergentes concernant le territoire de GTM, une certaine complicité et une volonté de travailler de façon ouverte et horizontale, avec toute leur place donnée à chacune des communes, qu'elles soient à caractère urbain, littoral ou rural. Cette évolution du mode de travail est liée à l'émergence d'une nouvelle génération de politiques locaux, suite aux dernières élections municipales : « on a changé d'époque, on a changé de génération, notre mode de fonctionnement est en lien avec le travail en réseau local ». (FR6C/int23)

GTM : une mise en place institutionnelle récente (2012) préalable à un travail en commun entre « Terre et Mer »

GTM résulte de la fusion de 3 intercommunalités préexistantes, à la demande de l'état. Auparavant aucun lien n'existait entre les communes des différentes intercommunalités. Il y a eu progressivement une évolution très forte des relations entre la ville et le milieu rural alentour, même si pour certains élus locaux ruraux cela a pu être vécu comme un traumatisme, surtout pour ceux qui se considéraient « maîtres du jeu ».

« Granville Terre et Mer, ça a du sens. C'était cela ou on crevait tout seuls dans notre coin, ou on essayait de vivre avec le littoral et Granville ». (FR6C/int26)

« GTM, je pense que c'est stratégique, des choses en proximité, ces choses à un autre échelon, il faut trouver le bon ajustement » (FR6C/int25)

Des valeurs partagées sous-tendent le fonctionnement des élus sur le territoire de GTM

Un renouvellement de génération a eu lieu lors des dernières élections (2020), facteur de recomposition et d'évolution dans le fonctionnement, permettant la prise en compte d'enjeux maintenant partagés, en particulier en ce qui concerne l'environnement avec une majorité d'élus adhérent à l'approche intercommunale. La dimension de l'intercommunalité GTM reste modeste, il y a de l'interconnaissance et de la proximité entre les élus, un certain nombre sont de la même génération, issus du territoire « on a tous vécu un peu ensemble » (FR6C/int23) « J'ai des amis élus sur d'autres communes, ça crée le changement, on se retrouve conseillers communautaires sur la même longueur d'onde » (FR6C/int29). La relation ville centre et autres communes s'est apaisée. Cette facilité de dialogue résulte du renouvellement des élus,



dont les valeurs sont communes à beaucoup « On n'est pas encore dans la confiance totale, mais, d'ores et déjà, la majorité est dans un réseau de valeurs communes » (FR6C/int23).

– engagement, intérêt général, humanisme

Les personnes rencontrées partagent en premier lieu un engagement par rapport à l'intérêt général, qui se traduit en particulier par le temps consacré aux fonctions qu'elles occupent, et une forte disponibilité. Cet engagement est reconnu, cité aussi par des élus plus distants.

« On n'est pas dans le chiffre, on est dans l'humain » (FR6C/int22)

« La notion d'intérêt général, je l'ai reçu en héritage... se préoccuper de la situation des autres, du plus grand nombre, réussir des projets dans ce sens... m'apporte une vraie satisfaction et je suis convaincu qu'on en réussit pas seul » (FR6C/int23)

« Je me suis investi parce que pour critiquer, il faut s'impliquer, faire mieux » (FR6C/int29)

– travail en collectif

Une genèse du travail collectif s'est opérée en amont des élections, entre quelques élus afin de préparer le travail de l'après-élection, échanger sur le socle commun, et prévoir l'intégration de grandes orientations dans les campagnes municipales.

L'organisation du conseil communautaire s'est faite ensuite avec une volonté d'équilibre sur le territoire, la parité « une représentation territoriale, équilibrée, rural/urbain, littoral arrière-pays, hommes/femmes », et l'attribution des délégations en fonction des compétences, sans tenir compte de la localisation géographique à l'intérieur de GTM. Par exemple, un maire rural a une compétence liée au littoral en tant que responsable de la qualité des eaux de baignade. « Cela renouvelle les façons de penser, cette variété et cette richesse vont avec un renouvellement de génération » (FR6C/int23).

Le travail en collectif est d'autre part facilité par une vision collaborative du travail des élus, qui sont de la génération qui a adopté le travail sur ordinateur, du travail par les échanges mails ou réseaux sociaux, avec le souhait de disposer d'un intranet.

– prise en compte de l'environnement, et de la qualité du territoire (développer et préserver)

La transition écologique est désormais inscrite comme élément de transversalité, qui requestionne le projet de territoire, et donc va être revisité avec en particulier

– le développement économique : consensus sur l'objectif visant de PME/PMI « GTM est différent d'autres territoires — plus industrialisés — mais est-ce qu'on veut des usines avec des cheminées ? »

– le développement touristique : pas d'objectif tourisme de masse « ça va être surtout une question d'organisation, on a de l'espace, il faut aussi étaler la période »

– la qualité de vie pour tous les habitants, jeunes, actifs, personnes âgées : la mobilité commune, le PAT

– la préservation de surfaces agricoles (PLUI en cours)

Cependant, le niveau de prise en compte de l'environnement varie selon les sensibilités.

Le fonctionnement en réseau sur le territoire de GTM :

Avec la nouvelle génération d'élus, c'est un autre mode de fonctionnement de GTM qui a été prôné par rapport à celui dans lequel les décideurs sont les communes et l'intercommunalité à leur service, avec la construction d'un travail en collectif. « Actuellement les relations sont apaisées et les conditions du dialogue existent. » (FR6C/int23). « La bienveillance, et une volonté de travailler ensemble sont essentielles » (FR6C/int27).

Si le fonctionnement en réseau existe autour d'un noyau de personnes, liées par l'interconnaissance et les valeurs communes, l'élargissement de ce fonctionnement est en émergence, avec un temps d'appropriation nécessaire, aussi bien dans les communes elles-mêmes qu'au niveau du GTM et de la Mission Locale. Ce temps a été marqué par la Covid, facteur auquel tous ont dû s'adapter et faire face dans leurs fonctions respectives.

Il s'appuiera sur l'écriture d'un « pacte de gouvernance », travail mené par un groupe d'élus sous-tendu par deux orientations :

- flux d'information dans les 2 sens entre les communes et GTM, éviter un système descendant, permettre aux maires de faire remonter des problématiques locales
- temps de dialogue

L'enjeu est souligné de ce fonctionnement, avec une problématique du sens traité à l'échelle du territoire. Il s'agit d'élargir à l'ensemble du territoire, le fonctionnement en réseau actuel d'une partie des élus communautaires, au-delà du réseau déjà constitué, dans un esprit d'ouverture.

Une mixité des profils ? Les nouveaux arrivants dans le renouvellement du fonctionnement :

Il n'y a pas véritablement de nouveaux arrivants dans ce réseau des élus locaux : un certain temps d'implantation locale est nécessaire pour faire partie d'une équipe municipale.

3 parcours sont cependant identifiables :

- des personnes étant toujours restées sur le territoire
- des personnes parties un temps plus ou moins long puis revenues s'installer localement sur leur lieu d'origine ou sur une commune proche, en fonction d'opportunités d'emploi ou de développement d'activité
- des personnes venues d'ailleurs, « anciens » nouveaux arrivants, ayant connu le territoire de Granville Terre et Mer, souvent à l'occasion de séjours de vacances, qui se sont installées en résidence principale sur une des communes de GTM, depuis maintenant plusieurs années.

Le moteur dans le renouvellement du fonctionnement est d'abord le changement de génération, la façon de concevoir le rôle du politique : « il faut être à l'écoute... animation d'un groupe de travail... texte coécrit, en ligne, que chacun puisse l'amender... mise en place d'une démarche collective, il y a besoin de consulter, sinon on n'aura pas compris » (FR6C/int27) « l'enjeu est le mode de travail... il faut une démocratie un peu plus ouverte, les élus doivent être attentifs, si on donne aux personnes les moyens de participer, il faut qu'on les écoute » (FR6C/int28) et aussi la réintégration d'enjeux transversaux dans les programmes de développement, même si le projet de territoire écrit reste très classique dans le catalogue de la stratégie de développement affichée (qui date de la précédente mandature).

### 3.8 Le lien entre les réseaux décideurs/élus et professionnels : un élément nécessaire à l'effectivité des projets

Élus et décideurs soulignent l'intérêt de relations de confiance avec le réseau de professionnels, ou tout au moins ceux avec lesquels ils sont en contact, puisqu'en fait chacun est en contact avec le, les services relevant de ses attributions. « Au quotidien, ce sont les professionnels qui travaillent..., il faut soutenir, mettre en avant les salariés » (FR6C/int22) « il y a le président avec lequel je partage beaucoup de projets et d'éléments de développement » « j'ai l'impression d'avoir des élus à l'écoute, et en plus qui ont envie de faire bouger les choses » (depuis le renouvellement des élus) (FR6C/int1).

La répartition des rôles est clairement actée de part et d'autre :

« On a formé des binômes dans lesquels, avec cette nouvelle génération d'élus, les responsabilités sont clairement établies : c'est l' élu qui décide, le technicien ne se substitue pas à l' élu » (FR6C/int27)

« les décisions, j'y associe toujours le président même si les élus me disent pour ce genre de sujet tu n'es pas obligée de nous concerter » (FR6C/int1)

« Dans les petites communes, je passe par les maires qui font l'interface » « Avec ma directrice on a la même fibre, elle va au front, fait l'interface avec les élus, elle permet de lever les obstacles institutionnels » (FR6C/int2)

Cette clarté dans les fonctions, cette relation de confiance et le soutien qui s'ensuit permettent de passer de la conception d'une action intersectorielle, par le réseau professionnel à sa mise en œuvre, avec l'ensemble des mobilisations nécessaires. C'est bien le sentiment d'être « sur la même longueur d'onde », d'une certaine convergence dans les valeurs et l'analyse des enjeux, aussi entre professionnels et élus qui autorise une autonomie dans l'élaboration d'actions, de projets.

Bien sûr ce n'est pas totalement fortuit : les recrutements sont le fait des équipes dirigeantes (élus en particulier). « X a apporté du dynamisme de la compétence, l'envie d'aller sur des projets... c'est une rencontre, on est dans l'humain » (FR6C/int22).

L'interconnexion entre les réseaux et la proximité sont également facteurs d'efficacité :

« Ici il y a l'idée que personne n'est un numéro. La mise en relation est immédiate. Il faut garder cette proximité, ce réseautage, aider, ce que les grandes villes ne peuvent pas faire. C'est quelque chose de fort ici, les entreprises se connaissent toutes, les élus sont en proximité, on les voit sur le marché. De ce fait on va vite, c'est une force » (FR6C/int17).

## 4 La régénération du territoire vue par les acteurs interviewés (professionnels, élus, entrepreneurs, agriculteurs), des enjeux à prendre en compte

Deux points sont essentiels pour les acteurs interrogés qu'ils soient professionnels ou décideurs :

– ne pas « gâcher » ce qui fait la qualité de la vie sur le territoire,  
– conserver ou aller vers des « équilibres » que ce soit du point de vue social, environnemental, économique et culturel.

« Si on développe trop, on va casser ce que les gens sont venus chercher... Notre positionnement marketing est fondé sur mer et espaces préservés... fait écho aux attentes nouvelles des touristes et des actifs » (FR6C/int5).

« Il ne faut pas aller dans la démesure, la Manche a su tirer son épingle du jeu, n'a pas bétonné tout son littoral, c'est une chance » (FR6C/int25)

« Le territoire a une équation difficile à résoudre préserver et développer » (FR6C/int23)

« La régénération cela peut correspondre à ce qui se passe, il y a pas mal de nouveaux arrivants, il y a des demandes nouvelles » (FR6C/int2)

« On veut garder ce territoire préservé cette nature et en même temps, on veut faire venir du monde » (FR6C/int7)

Le rural pour les acteurs du territoire de GTM : des échanges, un équilibre nécessaire entre littoral plus urbanisé (Mer) et l'arrière-pays (Terre)

La plupart des élus interrogés, qu'ils soient de petites communes rurales, ou de communes littorales urbaines, ainsi que les professionnels, soulignent la nécessité de cet équilibre, ou du moins de la prise en compte des spécificités territoriales, affirmant une nécessaire complémentarité sur différents volets — logement, production, tourisme... — en lien avec l'adaptation du territoire.

« Le territoire (de GTM) a su se moderniser, s'adapter, contrairement à d'autres territoires, peut-être c'est concentré sur Granville, le rural est un point de vigilance » (FR6C/int27)

« Ici la ruralité est en lien avec le littoral, qui est plus mis en avant en termes de vie et d'attractivité. Il y a l'idée d'allier les deux, avec un territoire hybride, terre et mer, c'est bien mêlé, on le voit par exemple avec les moutons de pré-salé, avec les havres » (FR6C/int5).

« Il y a complémentarité entre Terre et Mer, historiquement la terre est nourricière, avec des échanges dans les deux sens, les habitants sont très attirés par Granville, il faut rechercher un équilibre » (FR6C/int25)

« Le bien vivre ensemble doit trouver toute son expression avec une redistribution de richesse entre littoral et rétro littoral, il faut trouver un équilibre sur l'ensemble du territoire... il ne faut pas casser le maillage existant qui est une richesse du territoire. Tout regrouper à Granville n'aurait pas de sens... il faut reconnaître les différentes échelles, reconnaître le rôle de centralité de Bréhal, La Haye Pesnel, Cérences, toutes ces fonctions doivent être partagées apporter des réponses solidaires et collectives » (FR6C/int23).

Cet équilibre recherché provient du maillage de petites villes, centre bourgs, villages, avec à la fois des commerces et des activités PME/PMI et qui du point de vue des acteurs est à conforter : c'est un des atouts du territoire pour la qualité de vie et l'accueil de nouveaux

habitants, c'est un des facteurs qui permet les équilibres recherchés, à prendre en considération dans l'instauration de dynamiques de régénération sur un territoire. D'autre part, ce qui va dans le sens des équilibres à rechercher, il y a un attachement à la ruralité telle qu'elle existe actuellement, à un développement qui ne la transforme pas radicalement que ce soit par une arrivée importante de nouveaux habitants ou par une arrivée de grosses entreprises à caractère industriel :

« Est-ce que le but de la ruralité, c'est sortir de la ruralité ? Le développement, il y a une limite à cela. Passer d'un village de 500 habitants à 800, 1000, est-ce que cela entraîne que ça passe à 3 000 ? » (FR6C/int3)

« Il n'est pas nécessaire de croire, je me suis battu pour ne pas croire. Il y a un seul lotissement communal et 1 privé sur la commune, par un agriculteur qui avait un terrain constructible. La population est stable sur la commune. Quel intérêt a-t-on à ce que les communes rurales augmentent de population ? La population doit être en relation avec les services fournis localement et par les communes voisines. » (FR6C/int26)

#### 4.1 La régénération rurale : les enjeux autour des questions environnementales, la qualité de vie liée à l'environnement

La qualité de l'environnement est tenue pour acquise ou en cours d'amélioration, pour ce qui concerne les terres agricoles. Il avant tout de préserver et l'attention est à porter non pas en priorité sur les pesticides... mais la densité, la fréquentation touristique susceptible de porter atteinte au milieu naturel.

L'agriculture n'est pas particulièrement mise en question : la comparaison avec d'autres régions, celles de production céréalière intensive, amène à penser que le bocage dans les communes rurales de GTM a quand même été préservé. La comparaison avec la Bretagne amène également un certain satisfecit : la côte ne subit pas — encore ? — de proliférations annuelles d'algues vertes dues à l'agriculture qui pourraient demander régénération pour les cours d'eau, les nappes phréatiques et la qualité des eaux de mer. Peut-être aussi parce que GTM est le territoire sur lequel il y a le plus de reprises en bio sur le département. Cependant la qualité des eaux de mer n'est pas systématiquement bonne, des questions peuvent se poser non seulement côté agriculture, mais aussi côté conchyliculture : il y a des périodes durant lesquelles il y a interdiction de ramasser les coquillages sur la côte de GTM.

Il est fait confiance aux évolutions en cours : intérêt bien compris pour agriculture raisonnée, « les pesticides, ça suit son cours », réglementation imposant progressivement des normes plus respectueuses de l'environnement, nombre d'animaux réglementés en fonction de la surface d'exploitation (pour l'épandage), tendance à la recherche de l'autonomie de l'exploitation pour l'alimentation animale, expérimentations locales pour des méthodes alternatives, culture dans labour... (CRDA), travail sur la qualité de l'eau, formation ecophyto... Plusieurs éléments sont cependant pris en compte pour une régénération rurale prenant en compte des objectifs liés à l'environnement, certains évoqués plus particulièrement par les agriculteurs : replanter des haies, adaptation aux évolutions climatiques en particulier

réflexion sur la consommation d'eau et les cultures (moins gourmandes en eau, l'irrigation n'étant pas une pratique locale pour les, mais en particulier).

Cependant la qualité de l'eau n'est pas toujours bonne, des questions se posent non seulement du côté agriculture, mais aussi du côté des pratiques en conchyliculture (FR6C/int18)

La question du trait de côte est évoquée par certains : d'une part pour trouver des moyens pour limiter lors des marées l'intrusion de la mer et l'érosion des dunes, d'autre part, pour prévoir à terme des solutions pour les activités et les zones habitées qui seront à un moment submergées, la protection totale de ces zones n'étant pas envisagée.

En arrière-plan la question des évolutions climatiques est donc posée tant au travers des modifications qu'elle entraîne pour l'agriculture, le tourisme, le trait de côte, que pour tenter de limiter les émissions carbone, et à l'échelle du territoire modifier les comportements. « 4 degrés de plus et le Cotentin est une île ».

#### 4.2 La régénération rurale : les enjeux autour des questions de peuplement, logement, population, mobilité « on a besoin de nouveaux actifs, de jeunes »

À partir du constat partagé du vieillissement de la population, due aussi à la venue de « nouveaux arrivants » retraités, et d'un léger déclin démographique, se pose la question de la place des jeunes, tant de la venue de nouveaux actifs, que d'inciter les jeunes du territoire de GTM à rester ou revenir. « Il faut donner plus de place à la jeunesse sur le territoire. Il y a au final assez peu de choses pour les jeunes, les orientations culturelles ne sont pas portées sur les jeunes, il n'y a rien sur les musiques actuelles. On ne leur montre pas qu'on peut faire des choses, qu'on s'intéresse à eux. La régénération passe par là, dire aux jeunes : tu as toute ta place, il y a des choses pour toi et du boulot pour toi » (FR6C/Int 5). Si un équilibre dans la structure de la population est souhaité, le nombre de personnes à faire venir sur le territoire est en question :

« La régénération, c'est l'équilibre de la population sur le territoire. Granville ne doit pas devenir la maison de retraite de la Manche... on ne peut que travailler ensemble, rural et urbain littoral... il faut réfléchir à l'habitat » (FR6C/Int 27). « Il faut attirer des gens. Où on met le curseur ? » (FR6C/Int 22) « Faire venir des gens ? Le renouvellement implique de se poser la question : que fait-on dans le domaine économique ? Faire venir toujours plus d'entreprises ? Avec un développement agressif ? C'est une vraie question. Ne faudrait-il pas plus, mais différemment, accélérer la digitalisation des entreprises ? ... Et on les met où ? On augmente l'habitat ? On densifie ? » (FR6C/Int 28)

L'adaptation du territoire au vieillissement qui touche particulièrement le territoire de GTM est un enjeu qui suppose une régénération de l'action publique pour la prise en compte de ces besoins de cette catégorie de population, besoins qui sont générateurs d'activité et

d'emploi, avec la poursuite de la qualification du territoire sur ce champ (aspects sociaux, santé, logement...).

Avec l'arrivée de nouvelles populations, avec le vieillissement de la population, avec l'activité touristique, les questions de l'habitat, du logement, des mobilités sont cruciales alors que les tensions sont fortes dans l'immobilier, avec une augmentation des prix sur la zone côtière et urbaine, en particulier sous la pression des résidences secondaires et des nouveaux arrivants (issus de régions urbaines avec plus de moyens). Souhaitant majoritairement une maison avec jardin les jeunes actifs doivent s'éloigner dans les petites communes rurales alentour (jusqu'à 10/15 km) ou les bourgs centres tels que La Haye Pesnel pour trouver une maison souvent dans un lotissement (ce qui implique des déplacements voiture pour le travail et les activités) alors qu'en bannir le développement serait un objectif.

« Il faudrait accompagner la régénération des parcours de l'habitat, redéployer de la population dans les territoires ruraux, la mixité sociale et générationnelle sont à garantir... la ruralité a des atouts quand on revient aux besoins fondamentaux : logement et alimentation ». (FR6C/Int 27)

#### 4.3 La régénération rurale : les enjeux autour de l'économie, emploi, agriculture, tourisme

La difficulté est dans la recherche d'un équilibre considéré comme nécessaire. Si tous partagent cette idée d'équilibre, ce n'est pas le même pour tous, certains penchent pour plus de préservation, d'autres pour plus d'activité.

« Préserver et développer... s'il faut préserver les richesses naturelles, il ne faut pas mettre sous cloche au motif de protéger... On peut cependant produire. C'est essentiel de nourrir les populations, de développer des véritables activités en lien avec la nature, la pêche et l'agriculture, on peut aller sur une production équilibrée, une activité économique, on a des activités touristiques et humaines qui doivent se développer, on a besoin de richesses aussi pour un renouvellement de population et qu'une population jeune vienne sur le territoire. » (FR6C/Int 23)

Pour l'emploi, les enjeux sont de ceux de l'adéquation entre les emplois proposés (dont une partie de métiers en tension) et les souhaits des jeunes. Il y a des enjeux de formation, une question d'image des métiers, et aussi de niveau de rémunération et de conditions de travail pour certains emplois.

La régénération dans l'agriculture locale peut s'envisager avec une évolution plus forte vers une agriculture respectueuse de l'environnement y compris dans les systèmes d'exploitation traditionnels, mais aussi dans la commercialisation en circuits courts (alimentation de proximité – projet PAT) avec encore plus d'installations sur ces orientations alors que la difficulté majeure est la pression sur le foncier et la nécessaire protection des terres agricoles. Pour le développement touristique, il est considéré qu'il reste de l'espace pour du développement avec une organisation et une offre qui permettrait une plus grande diffusion sur l'arrière-pays et un étalement de la saison dans le temps, prenant aussi avantage des évolutions climatiques (vagues de chaleur modérées).

« En 2020, on a fait la meilleure année, même avec le Covid. Et là on a vu les limites. On leur promet des espaces préservés et là il y avait beaucoup de monde. Et il y a une vraie volonté de faire un tourisme mesuré, raisonné. Éviter de faire ce qui se passe au mont Saint-Michel : ce qu'il y a de pire et ce qu'il ne faut plus faire. Il y a cette dimension environnementale pour ne pas surcharger notre littoral, il faudra construire, mais peut-être autrement » (FR6C/Int 7).

#### 4.4 Renouveau de l'approche du développement local au travers des enjeux évoqués ?

Tout d'abord, le territoire n'est pas considéré comme ayant besoin d'une « régénération », mais comme nécessitant des « adaptations ». Les personnes interviewées soulignent que le territoire a déjà su s'adapter, la notion de déclin ne s'applique pas au territoire, il n'est pas en danger, contrairement à ce que sous-tend le terme régénération.

« Granville, c'est un territoire où il fait bon vivre, je ne dirais pas régénération je dirais impulser, déclencher » (FR6C/Int 25)

« Il n'y a pas besoin tant que ça d'un renouveau sur GTM, mais d'une actualisation. On ne peut pas dire que c'était nul et qu'il faut repartir de zéro. Il faut partir de ce qui a été fait, actualiser. Le terme régénération, je ne sais pas quoi en penser. Ce serait considérer que ce qui a été fait avant n'est pas valable. Ce n'est pas une manière juste de voir les choses. La copie peut être à revoir, mais il faut se baser sur ce qui a été fait avant » (FR6C/Int 2).

Cependant des points de vigilance et plusieurs enjeux sont évoqués, avec la nécessité de mener des actions, prendre des décisions afin soit d'améliorer, infléchir, corriger des situations ou des tendances existantes, prendre en compte de nouveaux enjeux (l'environnement en particulier) soit de prévenir des dérives, considérées comme néfastes pour l'avenir du territoire.

Si les enjeux évoqués autour du terme régénération restent finalement très classiques, quelques éléments relèvent du renouvellement du développement local :

- en premier lieu la dimension prônée pour le développement : ne pas changer, en quelque sorte dénaturer (changer leur nature, leurs caractéristiques) les communes rurales par l'arrivée de trop nombreuses personnes, ou d'activités de type industriel, ou d'un tourisme de masse.
- l'accent mis sur l'interconnexion des axes de développement, avec la complexité que cela entraîne : les équilibres évoqués s'articulent, avec des fils conducteurs liés aux valeurs (humanisme et environnement), avec de plus une connaissance concrète de chaque lieu, de ses spécificités.

#### 5. Impact du fonctionnement en réseaux sur ces enjeux et perspectives : vers un renouveau du développement local avec la prise en compte des enjeux locaux pour une « régénération rurale »



## 5.1 Impacts

Les valeurs communes au réseau de la nouvelle génération d'élus, on l'a vu, font prendre en compte des enjeux qui relèvent de la régénération du territoire de GTM, sont transverses aux axes de développement et donnent des orientations en ce sens. Si ce n'est pas une transformation radicale du projet de territoire, c'est l'introduction dans ce projet d'orientations qui donnent un nouveau sens à l'action, avec l'introduction de transversalités : la préoccupation environnement a vocation à être prise en compte dans tous les domaines d'intervention, en lien avec la qualité de la vie (logement mobilité, entreprises, agriculture et alimentation, tourisme...), la question des équilibres de la population, de la place des jeunes, nouveaux venus et locaux, et des besoins sociaux aussi. On observe un discours visant une approche multisectorielle intégrant l'environnement, le social, l'économique et pour une part le culturel.

Qu'en est-il du passage au concret ? À ce stade les élus en place depuis juin 2020 en sont pour une part à la mise en place de leurs modes de travail (extension du réseau) et à la prise de leurs fonctions, à la réflexion sur les compétences qu'ils viennent de prendre en main. Cependant des axes, pistes de réflexion et des actions se dessinent voire sont mises en place, aussi en réaction à l'actualité, avec en transversalité l'équilibre territorial et la prise en compte des spécificités de chaque commune, village, bourg centre.

« En ce qui concerne la vision de la communauté de communes, il y a pu y avoir des erreurs sur certains projets et souhaitant une homogénéisation à tout prix alors qu'il y a des richesses différentes selon les lieux, et qu'il faut une capacité à différencier les projets en fonction de l'endroit... Est-on capable de faire dans la dentelle et d'apporter des réponses différenciées ? » (FR6C/Int 27).

Quelques exemples concrets tendant à la régénération rurale :

– une ouverture du territoire à de nouveaux arrivants actifs : s'il y a consensus autour de l'arrivée et de l'accueil de nouvelles populations, la définition collective du nombre et du profil des nouveaux arrivants à accueillir n'est pas faite, ce d'autant qu'il y a un lien fort avec le logement, les mobilités et l'emploi.

– Le logement, l'habitat : une réflexion est en cours en lien avec l'élaboration du PLUI avec la volonté de restreindre le nombre de nouveaux lotissements (viser la zéro artificialisation des sols), étudier leur répartition sur le territoire, envisager des solutions concernant le logement social, la densification, permettre l'arrivée de jeunes dans le logement social, garantir la mixité sociale et générationnelle, trouver des équilibres entre la location touristique et à l'année...

– Répartir la pression touristique sur le territoire, et de ce fait mieux et plus impliquer l'arrière-pays dans l'offre touristique, et se doter d'instruments de gestion de points sensibles. Suite à la surfréquentation des îles Chausey de l'été 2020, un comité de pilotage de l'environnement sur Chausey a été mis en place, avec l'objectif de contrôler la fréquentation (régulation des flux en lien avec les entreprises de navettes maritimes par exemple...)

– une réflexion sur l’occupation des sols en lien avec le PLUI et un développement de l’alimentation de proximité : la préservation des espaces agricoles, le soutien à l’installation d’agriculteurs en maraîchage si possible bio (un espace test à la Lucerne d’Outremer), le lancement d’un PAT avec la mobilisation de la restauration collective, de l’ensemble des producteurs (y compris l’agriculture conventionnelle, et les pêcheurs) et transformateurs locaux, avec en perspective une organisation de l’approvisionnement en circuits courts pour la restauration collective, le développement de la transformation locale, et aussi l’accès à ces produits à d’autres couches de populations que celles actuellement touchées.

– la prise de la compétence mobilité par la communauté de commune avec des objectifs de gratuité des navettes, de rendre accessibles les services, pour tous, en particulier jeunes et personnes âgées, conditions de l’équité territoriale, « Nous sommes les seuls à savoir tenir compte des spécificités locales avec une vraie ambition de solidarité et d’équité » . Il nous faut « proposer une vraie politique ambitieuse pour aller vers la transition écologique et énergétique en sortant de la dépendance à la voiture individuelle et l’autosolisme » (Terre et mer le mag, juin 21). La réflexion est en cours pour des possibilités interconnectées avec services à la carte, transports publics réguliers, locations de vélo, autopartage...

L’environnement, la qualité de vie, la prise en compte des besoins de la population en particulier des populations fragiles sont également un fil sous-jacent dans l’ensemble des actions menées par le réseau professionnel, en lien avec le réseau des décideurs et des élus, avec des équilibres différents entre ces différents points de « régénération du territoire » selon les projets et l’origine de ces projets.

Le changement au niveau du réseau politique apporte un soutien au réseau professionnel et facilite les mises en œuvre. « Il y a une vraie évolution entre le moment où je suis arrivé et aujourd’hui, c’était hors de propos l’environnement en économie, l’angle était production/consommation. Il y a maintenant une vraie prise de conscience sur ces enjeux partagés » (FR6C/Int 2).

Dans chacun des projets, quelle que soit l’échelle ou l’orientation, il y a un petit pas de fait fondé sur la spécificité des lieux, sur des connaissances partagées, sur des opportunités, rejoignant ainsi l’idée d’une adaptation fine aux contextes de chacun des lieux, chacune des communes, avec des réponses différenciées.

« Tout ce qui se construit, ce sont des petits trucs, trouver des moyens opérationnels, le rural on est là-dedans » (FR6C/Int 3)

Naturellement cela est lié à la connaissance des lieux, à la proximité que chacun décideur, élu, professionnel entretient avec chacune des composantes du territoire de GTM.

Quelques exemples :

– lancement d’un projet lié à l’innovation avec la mise en place de capteurs de remplissage des poubelles pour optimiser la tournée de services déchets. l’incubateur numérique local a été sollicité avec une startup qui a été lancée en la faisant travailler sur ce projet lié à la

préservation du territoire et du cadre de vie, avec une nouvelle application pour optimiser les tris

– il y a accompagnement d'un projet de 2 jeunes femmes dont l'objectif est de mettre en place un drive en vrac plutôt que de passer par le drive classique du Leclerc

– mise en place de jardins partagés sous forme de projet collectif pour renforcer le lien social et permettre de l'autoproduction,

– projet d'habitat inclusif partagé, avec une partie en résidence autonomie pour les plus âgés, avec aussi des appartements adaptés pour les handicapés et les jeunes couples en primo accession, avec donc une dimension intergénérationnelle. Il est prévu des salles communes et des jardins.

– projet de living lab en direction des personnes âgées, avec la mise en place de groupes d'utilisateurs qui pourraient tester des innovations faites par le territoire, tester aussi des réponses concernant la mobilité sur le territoire

– dans le cadre du numérique, création d'un partenariat avec une startup (de l'espace numérique) qui met en place une plate forme sur laquelle sont inscrites toutes les actions collectives en direction des seniors

– valorisation du métier d'aide à domicile, travail collectif autour de ces métiers, afin de trouver du personnel pour répondre à la demande, ce qui peut être une piste pour les jeunes en recherche d'emploi, le développement de la silver économie et la qualification du territoire en ce domaine

## 5.2 Perspectives

Les perspectives sont, sur la base des réseaux établis et de leur développement, d'accroître le nombre, la variété et l'importance des actions menées dans une approche intersectorielle pour la régénération rurale, telle qu'elle est comprise sur le territoire : le changement de génération des élus en responsabilité peut le permettre ainsi que le sens recherché par cette génération et partagé par le réseau professionnel.

Les perspectives sont d'autant plus positives qu'elles s'appuient sur une évolution assez générale des mentalités relatives aux questions environnementales, à la relation aux espaces naturels, et vers une représentation positive de la campagne, évolution accélérée par la crise sanitaire due à la COVID.

## 5.3 Les limites pourront provenir en particulier :

– de la place du curseur mis entre préservation et développement et des conflits qui pourront surgir lors des arbitrages. Par exemple une décision doit prochainement être prise concernant la prolongation de l'exploitation d'une carrière ce qui empièterait sur des terres agricoles.

- de la difficulté pour la communauté de commune à intervenir sur la pression foncière, les prix du locatif ou à l’achat, les résidences secondaires... Les élus ne sont pas maîtres non plus du jeu sur les logements sociaux. Tout un volet de la régénération est lié aux équilibres de peuplement, à la place des jeunes : les solutions seront à imaginer, sur la base des politiques existantes, tant pour le social, que pour l’équilibre tourisme/location longue durée, et aussi la remise sur le marché des logements vacants.
- des mentalités qu’il serait nécessaire de faire évoluer, puisqu’actuellement le conformisme l’emporte pour les préférences en termes d’habitat « le Graal, c’est le pavillon avec jardin ». Les parcours de l’habitat seraient à repenser.
- de la non-maîtrise du foncier en ce qui concerne la question agricole et l’attribution des terres, dépendantes des choix de la SAFER et CDOA : une orientation circuits courts, productions respectueuses de l’environnement ne se fera au travers d’instruments tels que le PAT, les espaces tests, les réserves foncières des communes
- de la capacité à intégrer dans le projet les agriculteurs, les pêcheurs et les conchyliculteurs, en allant aussi au-delà du réseau actuel de producteurs bio ou ne circuits courts, ce qui s’envisage actuellement via le PAT,
- de l’absence de compréhension des enjeux par une partie de la population : l’éducation dès le plus jeune âge joue un rôle fondamental pour les prises de conscience qu’il s’agisse de l’environnement, de sa fragilité et des comportements à adopter, de la notion d’accueil et d’altérité (accueil de nouveaux arrivants, place des jeunes...), parcours de l’habitat

#### 5.4 L’impact covid sur les tendances, les enjeux sur le territoire de GTM : une vague de nouveaux arrivants

La covid a accéléré la demande pour des territoires avec des villes moyennes. La Manche, avec son maillage de bourgs centres, répond à cette demande et à une cible de nouveaux arrivants quarantennaires qui regardent où sont les écoles, les médecins, la vie sociale, les clubs sportifs. Actuellement, sur la Manche 200 familles sont en cours d’installation, principalement issues de la région parisienne. La covid agit comme un accélérateur, les gens viennent s’installer dès que possible.

Le covid a accentué la pression sur l’habitat, quelquefois avec achat de résidences sur catalogue, en lien avec le télétravail. Partout, dans toutes les communes, il est décrit la vente rapide de tous les logements mis sur le marché — même ceux qui avaient du mal à trouver preneur —, une pénurie d’offres par rapport à la demande, et un renchérissement des coûts. Cet emballement sur le marché immobilier se traduit aussi par une importante demande auprès des entreprises du bâtiment pour des travaux d’aménagement ou de restauration.

Quant à l’emploi local, il n’a pas vraiment souffert, il n’y a pas eu d’augmentation locale significative du chômage, dans la mesure où le tissu de PME, PMI locales est diversifié et la plupart ont bien résisté, avec cependant un impact sur l’emploi saisonnier.

Comme dans d’autres régions, la covid a permis de renforcer et développer des circuits courts d’alimentation avec l’adaptation des agriculteurs à la situation.

Il semble également avoir une incidence sur la demande touristique, plus orientée nature et campagne, et donc une appétence nouvelle pour les orientations souhaitées sur GTM, c’est-à-dire l’équilibre de l’offre touristique entre le littoral et l’arrière-pays.

La question se pose de l'inscription dans la durée de ce mouvement : quelle proportion va rester, à temps plein éventuellement en télétravail ou sur de nouvelles activités, quelle proportion sera en bi résidence, quelle proportion reviendra à un fonctionnement en résidence secondaire, quelle proportion repartira ? Faut-il soutenir le flux des arrivées, l'orienter, le limiter ? Quels moyens pour parvenir aux équilibres souhaités pour le peuplement, la place des jeunes, sachant que ces nouveaux arrivants sont plutôt dans la tranche quarantenaire et plus ou des retraités.

Les réponses à ces questions dépendront fortement de la mise en place de politiques visant la régénération rurale, dans toute leur complexité, donc en s'appuyant sur les acquis de ce renouveau du développement local avec un travail en réseau, en interconnexion, dans les différents secteurs : emploi, mobilité, habitat, réseau numérique, environnement... et pour les différentes catégories de populations.

## 6. Quelles potentialités de reproductibilité d'un tel processus de renouveau du développement local sur un territoire rural ?

Ce renouveau du développement local émerge dans un moment bien particulier qui est celui d'une prise de conscience de l'impact du réchauffement planétaire, d'une recherche de sens au-delà de la rémunération, et d'une accélération (COVID) du renversement de l'image de la campagne par rapport à la ville avec une évolution du contenu de la notion de qualité de vie, associée à des caractéristiques du rural et non plus aux aménités offertes par la ville.

La modernité se joue dans un mode de vie idéalisé, avec une double appartenance, une double résidence, campagne et ville, permise par le télétravail.

La reproductibilité d'un tel processus de renouveau du développement dépend de la dimension du territoire sur lequel le développement est pensé, des possibilités d'interconnexion à l'intérieur et entre les réseaux décideurs et élus, professionnels (à la fois proximité et supports technologiques liés à internet), et de l'intégration par tous de valeurs communes en tant que fils directeurs des programmes, actions, décisions.

Les conditions liées au contexte territorial

Les personnes interviewées soulignent plusieurs aspects du contexte territorial, qui conditionnent l'émergence des réseaux étudiés.

– En premier lieu, un espace de dimension relativement réduite, tant géographique qu'en termes de population, où cependant les acteurs, les institutions sont présentes, dans lequel les rencontres, l'interconnaissance est possibles, faciles du fait de la proximité

– La présence d'un maillage fin de petites villes, bourgs centre, village, encore vivant est signalé comme essentiel au renouveau : si un tel maillage n'existait pas, ou plus, il faudrait le (re) créer pour assoir les équilibres nécessaires dans la perspective des adaptations, régénération. Le niveau fin de ce maillage participe de la connaissance du territoire, des spécificités locales, pour des actions « sur mesure », avec aussi le maire fin connaisseur de sa

population et jouant un rôle d'interface entre la dimension communale et les services, institutions, et participant de l'intercommunalité GTM.

Les conditions liées aux décideurs, principalement les élus

- une conception du travail qui amène à du collectif, la volonté partagée d'un dialogue, de travailler ensemble d'une co-construction et donc d'un fonctionnement aussi horizontal que possible permis par des habitudes de travail sur internet, mails ou plates-formes, avec aussi le souhait de dépasser un « noyau » de départ et d'associer le plus largement possible
- des enjeux partagés pour le territoire, pas toujours au même niveau, mais des « dominants », des fondamentaux sur lesquels un premier noyau cercle d'élus fonde ses programmes d'intervention
- une conscience des interactions, des transversalités entre les différents aspects du développement et la complexité qui en résulte
- l'interconnaissance permise par la dimension territoriale
- un engagement au service de l'intérêt général, au-delà des éventuelles ambitions personnelles, et des enjeux de pouvoir, des valeurs humanistes
- diversités des profils (locaux, personnes qui reviennent, nouveaux arrivants, différentes origines et branches d'activité)

Les conditions liées aux professionnels

- recherche d'un sens dans l'activité professionnelle, nécessaire à un certain engagement qui va au-delà du contrat de travail
- partage de valeurs, portées aussi dans l'activité professionnelle
- interconnaissance et présence sur le territoire permise par la dimension territoriale
- autonomie dans le travail résultant de la confiance accordée par la hiérarchie ou les responsables politiques
- absence de rivalités dues à des positionnements institutionnels ou enjeux de pouvoirs
- diversité des parcours et des profils engendrant des complémentarités (nouveaux arrivants, locaux...)

En résumé, la question de « comment créer de tels réseaux ? » conduit à se demander quels parcours conduisent à ces modes de fonctionnement, ce nouveau style de travail. L'analyse des entretiens au cours desquels chacun a décrit son parcours montre un croisement entre la formation, l'éducation et les expériences personnelles : les enjeux de formation, dès le début de scolarisation sont mentionnés, formation, éducation qui incluent la participation à des mouvements associatifs, à du travail collectif, à la réflexion sur la société, apprentissages liés aux savoir-être, indépendamment de la filière de formation choisie.

## Table des matières

Introduction : le choix de « l'expérience prometteuse ».....	1
1. Granville Terre et Mer, un territoire qui s'inscrit dans le contexte territorial du département de la Manche .....	2
1.1 Un réseau de petites villes, villages et bourgs centre .....	3
1.2 Agriculture et pêche : un vocation agricole, des productions de qualité, persistance et développement de l'approvisionnement local, maintenant aussi en bio .....	7
1.3 Petites industries, PME et tourisme .....	8
1.4 Des enjeux forts concernant l'environnement et les équilibres générationnels .....	9
2 - Notre approche méthodologique.....	10
3 Le renouveau du développement local : un travail en réseau porté par des valeurs communes et le sens donné à l'intervention.....	12
3.1 Une pratique prometteuse axée sur le mode de fonctionnement (way of operating local development).....	12
3.2 Des réseaux d'acteurs solidaires, multidimensionnels soudés par des valeurs partagées et le sens donné à l'action : une « régénération » du travail en partenariat des professionnels .....	12
3.3 Les personnes impliquées dans le réseau professionnel autour de la Mission Locale.....	15
3.4 Des implications, des mobilisations à géométrie variable selon les actions, les projets, les territoires concernés .....	17
3.5 Mixité des profils des personnes dans le réseau et place des nouveaux arrivants .....	18
3.6 Concrètement que veut dire ce travail en réseau : quelques actions intersectorielles, en lien avec la « régénération » du territoire .....	20
3.8 Le lien entre les réseaux décideurs/élus et professionnels : un élément nécessaire à l'effectivité des projets.....	27
4 La régénération du territoire vue par les acteurs interviewés (professionnels, élus, entrepreneurs, agriculteurs), des enjeux à prendre en compte.....	27
4.1 La régénération rurale : les enjeux autour des questions environnementales, la qualité de vie liée à l'environnement .....	29
4.2 La régénération rurale : les enjeux autour des questions de peuplement, logement, population, mobilité « on a besoin de nouveaux actifs, de jeunes » .....	30
4.3 La régénération rurale : les enjeux autour de l'économie, emploi, agriculture, tourisme.....	31
4.4 Renouveau de l'approche du développement local au travers des enjeux évoqués ? .....	32
5. Impact du fonctionnement en réseaux sur ces enjeux et perspectives : vers un renouveau du développement local avec la prise en compte des enjeux locaux pour une « régénération rurale » ...	32
5.1 Impacts .....	33
5.2 Perspectives .....	35

5.3 Les limites pourront provenir en particulier : .....35

5.4 L'impact covid sur les tendances, les enjeux sur le territoire de GTM : une vague de nouveaux arrivants .....36

6. Quelles potentialités de reproductibilité d'un tel processus de renouveau du développement local sur un territoire rural ? .....37