



**HAL**  
open science

**Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ? Décryptage de 3 EPCI constitués dans le cadre de la loi NOTRe**

Valérie Bonnard

► **To cite this version:**

Valérie Bonnard. Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ? Décryptage de 3 EPCI constitués dans le cadre de la loi NOTRe. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03642384

**HAL Id: dumas-03642384**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03642384v1>**

Submitted on 15 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ?

Décryptage de 3 EPCI constitués dans le cadre de la loi NOTRe

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : BONNARD Valérie

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 28/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

## *Remerciements*

---

Reprendre un année d'étude, dans une vie quotidienne et professionnelle déjà bien remplie, a été un défi personnel mais aussi un chemin passionnant vers de nouvelles connaissances, jalonné de découvertes et de très belles rencontres. Et l'écriture de ce mémoire universitaire aura pris toute sa place dans cette année d'étude, à la fois inédite et intense.

Nous tenons d'abord à remercier Juliette Charbonneaux, Maître de conférences au Celsa – Paris Sorbonne pour son écoute attentive, ses précieux conseils et les pistes de lectures avisées qui ont largement participé à construire notre réflexion et, nous l'espérons, à apporter de la consistance à nos analyses.

Un très grand merci à Véronique Menseau, Directrice de la communication au Sycotom Paris, pour ses encouragements, son expertise fine et ses questions et commentaires nous permettant d'ajuster au mieux notre propos.

Je remercie également Virginie Aulas, Directrice générale des services de Loire Forez agglomération, Romain Rolland, Directeur général des services de Guingamp Paimpol agglomération, Camille Ledemeney, Directrice de la communication de l'agglomération du Cotentin, Coralie Belliard, Directrice de la communication, de la relation aux usagers et de la promotion du territoire ainsi que la personne de l'agglomération du Cotentin, qui a souhaité conservé l'anonymat. Leurs témoignages ont tous été très riches d'enseignement, éclairants, Un très grand merci pour leur disponibilité, mais aussi la qualité de leurs décryptages, leurs prises de hauteur, leur envie de partager « leur aventure de fusion ».

Merci à la promotion du Master 2 Communication/risque, qui par son éclectisme nous a fait faire bon nombre de « pas de côtés ».

Merci au CNFPT, notre employeur, qui nous a permis cette reprise d'étude. Merci à notre directrice Aude Borde-Courtivron et l'équipe du CNFPT Bretagne qui ont fait preuve d'indulgence et de bienveillance lors de nos absences tout au long de l'année universitaire.

Merci à mes proches...mes deux fils et mon mari.

## *Liste des acronymes*

---

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

Loi NOTRe : Acronyme pour désigner la Loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe)

PLUI : Plan local d'urbanisme intercommunal

SDCI : Schéma départemental de coopération intercommunale. Il donne une représentation cartographiée de l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale du département et en fixe les orientations d'évolution.

DGS : Directeur ou Directrice général.e des services

CODIR : COmité de DIRection

CODEV : Le conseil de développement est une instance de démocratie participative rendue obligatoire, par le législateur, pour les collectivités de plus de 50 000 habitants.

## Sommaire

---

Introduction .....	page 7
<b>PARTIE I - La temporalité au service de l'émergence d'une culture commune .....</b>	<b>page 23</b>
I.1 - Le temps court, immédiateté, gérer l'urgence : le temps de la fusion [2016-2017-2018] ....	page 26
I.2 - Le moyen terme : le temps de la culture commune [2018-2021] .....	page 31
I.3 - S'appuyer sur le passé et le présent pour se projeter dans le futur : la délicate gestion des temporalités et l'écueil des dyschronies .....	page 38
I.4 - Se projeter dans le futur lointain : le macro-temps à l'œuvre .....	page 42
Conclusion // PARTIE I .....	page 46
<b>PARTIE II – La construction de la nouvelle entité : de sa réalité de territoire à sa réalité institutionnelle et politique .....</b>	<b>page 51</b>
II.1 – L'EPCI, un espace territorial .....	page 53
II.2 - L'EPCI, un espace public institutionnel .....	page 69
II.3 - L'EPCI, un espace politique/communautaire .....	page 82
Conclusion // PARTIE II .....	page 87
<b>PARTIE III – Les dynamiques sociales pour construire la nouvelle entité et développer une culture commune .....</b>	<b>page 89</b>
III.1 - les figures d'autorité et de la coopération : incarnation et portage .....	page 89
III.2 Fonder les relations et organiser la coopération .....	page 102
Conclusion // PARTIE III .....	page 112
Conclusion .....	page 115
Bibliographie .....	page 119
Annexes .....	page 122
- Étude du CNFPT et KPMG, portant le retour d'expérience sur les fusions des régions, des intercommunalités et des communes	
- Grilles d'entretien	

- Retranscription des entretiens semi-directifs
- Magazines externes
- Newsletters
- Chartes graphique
- Organigrammes
- Opération « *Cuisinez le Cotentin* »
- PLUI : Plan local d'urbanisme intercommunal de Guingamp-Paimpol agglomération
- Brochure des actions éducatives 2021/2022 – Loire Forez agglomération

*Individuellement, nous sommes une goutte d'eau.*

*Ensemble, nous sommes un océan.*

Ryunosuke Satoro

*La culture, c'est la mémoire du peuple,  
la conscience collective de la continuité historique,  
le mode de penser et de vivre.*

Milan Kundera

## *Introduction*

---

*« Faire société, ce n'est pas principalement respecter des règles communes, mais c'est s'accorder ensemble sur le sens donné aux actions et aux comportements, et ceci à partir d'une compréhension réciproque du sens que chacun y place. Chaque individu engage tout ou partie de soi en s'accordant et en s'engageant autour du sens commun. Et pour être véritablement commun, il faut en parler, en discuter, échanger à son propos. Il faut communiquer, se parler. »*<sup>1</sup> Ce propos de Philippe Zarifian est tiré de l'ouvrage « *Communiquer en entreprise* » de Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers, ouvrage qui aura largement guidé nos réflexions et questionnements tout au long de ce travail de recherche et de rédaction.

Philippe Zarifian, sociologue contemporain, dont les travaux portent sur la sociologie générale, s'est également interrogé sur la sociologie du travail et des organisations. Ce court extrait résume bien à lui seul la thématique générale de ce mémoire de recherche en sciences de l'information et communication. Il s'agira ici de s'interroger sur les mécanismes sur lesquels nous avons souvent été interrogée par nos dirigeants et qui suscitent tout notre intérêt en tant que chargée de la communication interne et externe.

Comment faire société, comment créer un collectif de travail, comment l'animer ? « *...Il faut communiquer, se parler* » nous dit Philippe Zarifian », mais comment quelque chose d'aussi universel et en même temps d'aussi ordinaire et commun que « discuter et parler » peut résoudre à lui seul cette notion de « faire société ». Plus globalement, quels sont les leviers qui permettent la mise en mouvement du collectif pour assurer ses missions et ses activités ?

Ce début de questionnement m'amène à expliquer les raisons du choix du sujet de ce mémoire.

Depuis 22 ans que j'occupe des fonctions de communication dans la Fonction publique territoriale, bon nombre de dirigeants, pour lesquels j'ai travaillé, m'ont régulièrement questionnée, dans des contextes de transformations plus ou moins importants, sur la stratégie à adopter pour favoriser la cohésion, fluidifier les relations de travail, harmoniser voire modifier

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers, *Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire* – Vuibert, 2019

les pratiques de travail, accompagner la transition, fédérer autour d'un projet, donner du sens, développer la coopération, susciter la mobilisation et l'engagement des agents territoriaux...

Pour le plus souvent, ayant occupé la double fonction de communication interne et externe, nous considérons que cette organisation apporte une certaine continuité à l'activité de communication et a le mérite de véhiculer du sens et de la cohérence en faisant le lien entre d'une part le collectif, les équipes de travail, les agents territoriaux qui réalisent le service rendu et d'autre part les habitants, les usagers bénéficiaires de ce service public. Malgré cette continuité entre l'interne et l'externe, il faut bien admettre nous n'avons pas toujours su trouver et proposer un scénario et une stratégie parfaitement efficace pour répondre à ces situations de changements, de transitions et de transformations. Pourtant la volonté, l'énergie, l'enthousiasme étaient bien là pour accompagner stratégie de communication et plans d'actions. Force est de constater que ces seuls ingrédients ne suffisent pas pour agir et mettre en mouvement le collectif.

Un jour une collègue expérimentée, de façon un peu triviale nous racontait que « *...dans la vie professionnelle, on choisit tous d'avoir au moins une des 2 postures suivantes : soit on est une goutte d'huile et on devient facilitateur, soit on est un grain de sable et on fait « gripper » la machine* ». Et cette lecture des postures des individus dans les organisations professionnelles, bien qu'assez binaire et simpliste, nous a amené à nous questionner sur comment la communication pourrait faire en sorte qu'une majorité d'individus devienne « goutte d'huile » ? Et cette somme d'individus « goutte d'huile » peut-elle devenir un collectif doté de qualités telles que l'agilité, l'adaptation, la cohésion, la coopération, l'efficacité, la performance ? La communication à elle seule peut-elle résoudre cette équation ? Certainement pas... même si on pressent le fait qu'il s'agisse d'un sérieux levier d'action pour agir sur le collectif et l'organisation en général. Et c'est cet intérêt pour comprendre les mécanismes de transformations qui, peu à peu, nous a conduit à orienter notre sujet vers une telle thématique et l'envie, notamment, de trouver des réponses à : Comment la communication peut aider au changement ? Comment peut-elle faciliter et jouer un rôle clé dans les évolutions rencontrées par les organisations ? que les changements soient complexes, fondamentaux, évidents, comment change-t-on ? quel est le processus du changement ? Comment la communication peut-elle apporter toute sa plus-value, sans imaginer qu'elle soit la panacée et tout en restant à sa juste place ?

Pour avoir l'assurance de pouvoir décrypter le rôle de la communication dans une situation de changement, nous sommes partie dans l'idée d'observer ces mécanismes au sein de collectivités

territoriales ayant récemment vécu une transformation forte. Nous souhaitons observer des collectivités ayant vécu une transformation il y a peu de temps, pour avoir l'assurance que les pilotes du projet de fusion de l'époque étaient toujours en poste ou à tout le moins que l'histoire de cette transformation était toujours accessible au sein du collectif. Il nous fallait donc identifier une transformation, certes passée, pour commencer à en voir les premiers effets, mais un passé relativement récent malgré tout, pour que la narration de cette transformation puisse être accomplie par des personnes directement concernées, voire aux commandes de cette réalisation.

Et quoi de mieux que des EPCI<sup>2</sup> fusionnés dans le cadre de la loi NOTRe ? Cette transformation, datant de 2017, laissait ainsi la place à quatre années de mise en œuvre. Quatre années pour créer une nouvelle entité territoriale à partir de la fusion de plusieurs EPCI existants. Quatre ans pour créer un nouveau collectif, composé des agents territoriaux précédemment en poste dans les EPCI du territoire. Quatre ans pour faire exister un nouveau territoire. Quatre ans pour faire connaître et proposer une nouvelle offre de services aux habitants du territoire. Quatre ans pour développer une stratégie de communication et accompagner les agents territoriaux, les dirigeants, les élus, les habitants et leur apporter le sens commun de cette transformation.

## **La loi NOTRe**

La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, est aussi connue sous son acronyme loi NOTRe<sup>3</sup>. Elle s'inscrit dans l'acte III de la décentralisation, qui vise notamment à renforcer les compétences des régions et des établissements publics de coopération intercommunale.

La loi NOTRe rend obligatoire le rattachement des communes à un ensemble intercommunal. Elle entraîne une révision des schémas départementaux de coopération intercommunale vers des EPCI de plus en plus grands.

Au fil des lois de décentralisation successives depuis les lois de 1984, l'organisation décentralisée de la France sur les territoires est devenue complexe et trop peu lisible pour les citoyens et les acteurs économiques. Cette complexité institutionnelle est bien souvent désignée sous le terme de « *millefeuille territorial* », expression qui a le mérite d'imager la difficulté à comprendre et se retrouver dans cette imbrication institutionnelle. Face à ce constat, la loi

---

<sup>2</sup> EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

<sup>3</sup> Acronyme pour désigner Loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe)

NOTRe a vocation à simplifier et clarifier le rôle des collectivités locales, mais aussi à envisager les territoires comme les moteurs du redressement économique du pays ainsi que renforcer les solidarités territoriales et humaines. La loi NOTRe vient renforcer les intercommunalités, d'une part, en transférant de nouvelles compétences aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération et d'autre part en faisant évoluer les périmètres des intercommunalités.

La loi NOTRe fixe ainsi des compétences obligatoires aux intercommunalités :

- Développement économique
- Aménagement de l'espace communautaire
- Équilibre social de l'habitat
- Politique de la ville
- Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations
- Accueil des gens du voyage
- Collecte et traitement des déchets des ménages et déchets assimilés

Elle prévoit également des transferts de compétences facultatives et optionnelles, comme : la voirie d'intérêt communautaire, la protection et mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie, les équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire, l'action sociale d'intérêt communautaire, l'assainissement, l'éclairage public, le tourisme, la fourrière pour animaux, les actions en faveur du développement des technologies de l'information et de la communication, la création et gestion de crématoriums, la contribution au service départemental d'incendie et de secours (SDIS), la création et la gestion des maisons de services au public, les actions en faveur de la culture et des loisirs et les actions en faveur du développement du territoire. Cette loi vise aussi à renforcer les intercommunalités, par l'augmentation du nombre d'habitants de 5 000 à 15 000 habitants et en s'organisant autour de bassins de vie. Source<sup>4</sup>

### **Le sens de cette réforme**

La loi NOTRe a ainsi engendré la création de structures intercommunales plus grandes et plus cohérentes en faisant converger périmètres administratifs et bassins de vie. Cette loi s'inscrit dans la démarche entreprise en 2010 et qui avait déjà pour objectif une rationalisation de la

---

<sup>4</sup> Source : Étude du CNFPT en partenariat avec KPMG, portant retour d'expérience sur les fusions des régions, des intercommunalités et des communes // rapport de synthèse du volet 2 – établissements publics de coopération intercommunale - janvier 2020

carte intercommunale. Le seuil minimal d'habitants par intercommunalité a été relevé à 15 000 habitants, avec des dérogations possibles pour certains territoires peu denses.

La loi NOTRe a prévu également la révision des schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) pour le 1er janvier 2017. Les préfètes et préfets ont eu en charge la rédaction du projet de schéma avant l'examen de celui-ci en commission départementale de coopération intercommunale (CDCI), instance composée d'élues et élus représentant les différentes collectivités et groupements d'un département. Les élus et élus ont eu la faculté d'apporter des amendements au projet de SDCI. Une fois les schémas arrêtés, les préfètes et préfets ont été tenus de prendre les arrêtés de projet de périmètre soumis pour avis aux conseils municipaux des communes et aux organes délibérants des EPCI et des syndicats mixtes concernés par les propositions de modification. Des arrêtés de périmètres définitifs ont été pris quand les projets ont été validés par au moins la moitié des communes concernées représentant les deux tiers de la population ou par les deux tiers des communes représentant la moitié de la population. Cette façon de procéder a permis d'asseoir la légitimité des projets de fusions en s'assurant d'une représentativité minimale auprès des élus locaux représentant les habitants des territoires concernés.

### **Enjeux relatifs à l'élargissement des périmètres**

En ce qui concerne les enjeux relatifs à l'élargissement des périmètres des EPCI et les transferts des compétences, David Huron et Grégory Spieth<sup>5</sup>, nous rappellent que dans certains cas, le périmètre de ces structures a été déterminé en fonction de logiques purement administratives sans qu'il y ait automatiquement de définition d'identité du territoire. Pour eux, il est clair que l'absence d'élection au suffrage universel direct dans les structures intercommunales a longtemps eu des conséquences directes sur les enjeux de la communication intercommunale. Mais il faut néanmoins noter que depuis la rédaction de leur article, la loi électorale du 17 mai 2013<sup>6</sup> a mis en œuvre ce principe de démocratisation des assemblées communautaires arrêté par la réforme territoriale de 2010. Cette loi, bien qu'assez récente, est entrée en application lors des élections municipales de mars 2014.

---

<sup>5</sup> David Huron et Grégory Spieth - Article : « Communication intercommunale : entre construction d'image du territoire et modification du comportement des usagers »

<sup>6</sup> [LOI n° 2013-403 du 17 mai 2013 relative à l'élection des conseillers départementaux, des conseillers municipaux et des conseillers communautaires, et modifiant le calendrier électoral](#)

Malgré cela, les EPCI restent encore assez méconnus du grand public mais aussi de leurs usagers, c'est-à-dire les habitants de leur territoire. Pour les auteurs, c'est la jeunesse de ces structures qui génère cette méconnaissance de leur existence et un déficit d'identité.

Proposant des services à la population ou mettant à disposition des équipements au profit de plusieurs communes, les EPCI se retrouvent dans l'obligation de communiquer à l'intention des usagers de leur territoire pour faire connaître leurs compétences et services associés et les modalités d'usage. Les EPCI se trouvent alors dans une situation où ils doivent, en même temps, communiquer tant sur leurs missions, que sur leur identité. Cette recherche de reconnaissance et de construction d'image est altérée, en second lieu, par une difficulté à exister dans le paysage communicationnel local.

En effet, tous les échelons administratifs communiquent, parfois sur des sujets identiques, dans un contexte territorial en profonde mutation ces dernières années (commune nouvelle, évolutions des périmètres du fait des lois Notre et Maptam...).

### **Enjeux et défis des intercommunalités fusionnées**

Ces fusions ont suscité des enjeux forts dans les collectivités comme notamment :

- Imaginer un nouveau modèle de gouvernance territoriale, pour concilier élargissement et besoin de proximité ;
- Rationaliser et harmoniser l'organisation sur un territoire avec des compétences élargies, en prenant en compte les attentes des agents et les besoins des usagers du territoire ;
- Redéfinir des fonctions de pilotage, au sein d'une organisation nouvelle, plus grande et parfois plus éloignée des agents, des usagers et des citoyens, tout en conservant une dimension forte de proximité ;
- Mettre en œuvre des politiques publiques à la fois adaptées et concertées ;
- Mutualiser des activités entre les collectivités de l'EPCI, tout en stabilisant un modèle financier équilibré.

Ce rapprochement des collectivités peut être vu comme un véritable défi tant sur le plan de la mise en œuvre des politiques publiques que sur le plan organisationnel et des ressources humaines.

## **Problématique et hypothèses**

L'ensemble de nos lectures exploratoires et nos questionnements qui ont mûri tout au long de notre parcours professionnel, nous ont conduit à convenir que notre mémoire tenterait de répondre à la problématique suivante :

**« Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale,  
dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé  
dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ? »**

Cette problématique vise un double questionnement avec d'une part l'identification du rôle de la communication interne pour accompagner la création et l'existence de la nouvelle entité territoriale. Il s'agit, de décrypter les mécanismes qui fondent et nourrissent la cohésion, l'engagement et l'implication du collectif et en quoi la communication interne peut être un levier pour accompagner la stratégie managériale et la mise en œuvre du projet politique.

D'autre part, il est aussi question de s'interroger sur la manière dont il convient de mobiliser la communication externe pour développer une identité intercommunale sur laquelle sentiment et fierté d'appartenance pourront prendre appui.

Et à la croisée de cette double orientation, nous nous interrogerons sur la notion de culture commune, dans sa dimension managériale ou de gestion des organisations, c'est-à-dire ce qui fonde la culture interne, avec l'idée notamment de comment « *faire commun* ». La question centrale étant : « *Comment retrouver l'unité dans un collectif de travail après la fusion de plusieurs intercommunalités et comment la communication accompagne au mieux cette transformation ?* »

Nous nous questionnerons aussi sur la notion de culture commune dans sa dimension géographique mais aussi « affective », c'est-à-dire comment composer et assoir une culture territoriale, comment un territoire « *administratif et artificiel* » peut-il avoir du sens, pour ses habitants-usagers et plus précisément pour les individus qui le pratiquent et y travaillent ou y résident. Quelles sont les actions de communication qui peuvent enclencher la création de cet attachement au territoire mais aussi développer un sentiment et une fierté d'appartenance ?

Ainsi, pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, centrée sur l'émergence d'une culture commune et le rôle de la communication dans le cadre d'une transformation, nous avons posé les trois hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : *La communication trouve sa cohérence en prenant appui sur la culture commune*
- Hypothèse 2 : *La communication doit être portée et incarnée pour apporter du sens.*
- Hypothèse 3 : *Communication interne et externe interagissent et se nourrissent l'un l'autre.*

Dans la mesure où la notion de *culture commune*, constitue une notion clé, telle un fil rouge, et qu'il en sera question tout au long de notre réflexion, nous proposons de la définir dès à présent, même si nous y reviendrons encore plus en détail dans la partie III de ce mémoire.

Pour appréhender cette notion de culture commune interne, Maurice Thévenet<sup>7</sup> nous offre tout un chapitre consacré à la notion de la culture d'entreprise, en nous indiquant qu'il existe de nombreuses définitions et que ce foisonnement est pour lui « ...un signe de la puissance d'évocation du concept ». Il nous propose de couvrir les deux champs principaux que sont l'anthropologie et le management. Même si l'anthropologie peut être considérée comme le berceau théorique des chercheurs sur la culture, le management a le mérite d'adapter le concept de culture à celui du monde de l'entreprise. Plusieurs courants existent au sein des anthropologues, mais tous ont pour point commun de travailler sur des sociétés humaines (tribus). Autre point commun des différents courants de l'anthropologie, ils travaillent tous sur un matériau que sont les comportements, les rites, les langages... Cette approche est aussi caractérisée par le fait qu'elle recherche ce qui est commun à toute société humaine, mais aussi le rapport entre la collectivité et l'individu. Concernant les théories de la culture d'entreprise venue du management E. Schein nous explique que la culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels<sup>8</sup>. Ainsi il avance l'idée que l'entreprise A et EST une culture. L'organisation a une culture : chaque organisation est singulière et dispose de sa propre culture, que l'on peut préciser en indiquant qu'une organisation a une structure, des systèmes de gestion et une culture. Et dès lors que l'on considère la culture comme une variable, cela nous amène à vouloir la faire agir dans le sens des buts de l'organisation. Sa fonction serait alors d'orienter voire contrôler les comportements individuels. L'autre approche, l'organisation EST une culture, revient à envisager l'entreprise comme n'importe quelle société humaine et à

---

<sup>7</sup> Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, PUF, 7<sup>ème</sup> édition 2017.

<sup>8</sup> Thévenet, Maurice. « Chapitre II. Culture d'entreprise : une définition ». Presses Universitaires de France, 2015, pp. 31-53.

l'étudier sous l'approche « anthropologique ». Là encore différents courants de pensée abordent la culture sous des angles différents.

Bon nombre ont perçu la culture dans une approche fonctionnaliste, c'est-à-dire, une culture malléable qui pourrait être changée, créée, renforcée. Pourtant avant d'être un matériau sur lequel agir, les différents courants de pensée et approches autour de la notion mettent en évidence l'idée que la culture est avant tout une partie de la réalité organisationnelle à prendre en compte. La culture commune peut alors être vue comme un système de références partagées dans l'organisation. On peut alors être tenté d'y voir une solution aux problèmes de motivations, d'engagement, de mobilisation que l'on retrouve dans tout collectif de travail. En ce qui concerne la culture d'entreprise, Pierre de Saint Georges<sup>9</sup> nous propose d'en distinguer trois dimensions :

- **la culture sociétale** qui considère l'entreprise en tant que réalité culturelle dans une société donnée ;
- **la culture d'entreprise** qui correspond à la dynamique culturelle d'une entreprise ;
- **la culture managériale** qui, elle, représente le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel. Cette culture, aussi appelée « corporate culture » ou là encore « culture d'entreprise » est celle plus précisément sur laquelle je me suis intéressée dans ce mémoire, sans pour autant totalement faire abstraction des deux autres dimensions.

Une vigilance est à avoir néanmoins sur cette vision fonctionnaliste de la culture d'entreprise, comme nous l'indiquent Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers<sup>10</sup>. Pour eux, l'entreprise est une mini-société, avec ses rites, ses mythes et sa mémoire collective et on peut être tenté par la volonté de « gérer » la culture. Il ne faut pas oublier que les cultures naissent des relations de travail et injecter du sommet une culture ne dit rien sur la manière dont les salariés vont considérer cette « *corporate culture* ». Au mieux celle-ci résonne avec les cultures de travail construites par l'expérience des relations au travail. Au pire, elle est plaquée sur un système social qui a d'autres valeurs et risque de générer des difficultés en termes de sens du projet d'entreprise proposé. Nous comprenons que pour tirer avantage de cette culture commune, il est indispensable de la faire résonner avec les cultures de travail qui composent l'organisation.

---

<sup>9</sup> Pierre de Saint-Georges, Culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement, Presses universitaires de Bordeaux, 1993.

<sup>10</sup> Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers, Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire..., Vuibert - 2019

## Méthodologie

Pour répondre à notre questionnement et tenter de vérifier ou nuancer nos hypothèses, nous avons conduit une étude comparative, selon une approche qualitative qui se caractérise par la passation de 5 entretiens semi-directifs de 3 dirigeants de 3 EPCI différents (Le Cotentin agglomération, Guingamp-Paimpol agglo, Loire Forez Agglo), et de 2 directrices de la communication (Le Cotentin agglomération, Guingamp-Paimpol agglo).

- Madame Virginie Aulas, Directrice générale des services de Loire Forez agglomération : entretien réalisé en visioconférence le jeudi 3 juin 2021 – retranscription disponible en annexe ;
- Monsieur Romain Rollant, Directeur général des services de Guingamp Paimpol agglomération : entretien semi-directif réalisé en visio-conférence le vendredi 11 juin 2021 – retranscription disponible en annexe ;
- Dirigeant territorial de l’agglomération du Cotentin, entretien semi-directif réalisé le jeudi 10 juin 2021 – retranscription non disponible. Pour respecter son souhait d’anonymat, nous proposons de le nommer « dirigeant A – Le Cotentin agglomération » ;
- Camille Ledemeney, Directrice de la communication de Le Cotentin agglomération, entretien semi-directif réalisé le mercredi 16 juin 2021 – retranscription disponible en annexe ;
- Coralie Belliard, Directrice de la communication, de la relation aux usagers et de la promotion du territoire, entretien réalisé le vendredi 28 mai 2021 – retranscription disponible en annexe.

Cette collecte de données qualitatives a eu pour principal objectif de recueillir la vision, la narration et du verbatim de personnes aux commandes, voire pilotes du changement et de la transformation, soit dès l’origine de la fusion, soit en arrivant au cours du projet pour poursuivre la transformation à conduire. Dans tous les cas, chacune des personnes interviewées, à travers son expérience, sa connaissance, ses perceptions, a pu me faire partager avec ses mots, ses exemples, ses illustrations le changement qui s’est opéré ces 4 dernières années pour fusionner plusieurs intercommunalités et ayant pour finalité la création d’une entité territoriale nouvelle.

Cette méthode qualitative a principalement visé à obtenir un retour d'expérience des acteurs des fusions de ces collectivités.

Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif pour permettre de centrer la narration des personnes interviewées sur des thématiques déterminées par avance et articulées avec les hypothèses formulées. L'entretien semi-directif avait également l'avantage de laisser une certaine latitude aux personnes dans le choix des sujets ou illustrations. Ce cadre ouvert a permis de donner de la place aux interviewés pour développer et orienter leurs propos au regard de leurs connaissances, expériences et position dans l'organisation.

Ces entretiens semi-directifs ont été menés après une recherche et une analyse documentaire exploratoires sur les enjeux en matière de communication interne, de cohésion sociale et de sentiment d'appartenance. Les EPCI ont été sélectionnés sur la base de critères permettant d'obtenir un profil de collectivités territoriales relativement similaires et homogènes.

Les entretiens ont tous été menés en visio-conférence et au moyen de grilles d'entretien s'appuyant sur les trois hypothèses de notre sujet d'étude.

Cette méthode de travail a été complétée par l'étude d'un corpus avec l'idée de croiser le regard des différents acteurs pilotant cette transformation. Nous avons souhaité, autant que possible, rassembler un corpus documentaire composé des mêmes natures de documents pour les 3 EPCI. Cette collecte a permis de disposer des supports suivants : Prise de parole du Président de l'EPCI à l'occasion des vœux 2021, magazine externe, stratégie de communication, charte graphique, newsletters internes, magazine interne.

### **Trois EPCI étudiés**

Pour apporter un éclairage concret à cette étude, nous nous sommes appuyés sur 3 EPCI, avec la volonté de les sélectionner pour leur profil le plus similaire possible, tant en termes de caractéristiques que de période de démarrage de leur fusion. Nous avons souhaité pouvoir comparer 3 collectivités territoriales dans un niveau de fusion et de transformation globalement similaire, autant que possible. Nous avons ainsi sélectionné :

- Loire Forez agglomération
- Le Cotentin Communauté d'agglomération
- Guingamp Paimpol agglomération

Nous avons fait le choix de ces intercommunalités qui toutes ont fusionné dans le cadre de la loi NOTRe. Notre sélection a privilégié des EPCI dont la transformation était suffisamment enclenchée, sans être remise en cause du fait du renouvellement de mandat de 2020. Il s'agissait également d'identifier des collectivités territoriales dont la transformation commençait à porter ses fruits et à se matérialiser avec l'existence d'un projet politique (projet de territoire), une nouvelle organisation et une identité conçue pour la nouvelle entité territoriale.

**Carte d'identité synthétique des 3 EPCI, tous fusionnés au 1<sup>er</sup> janvier 2017, dans le cadre de la loi NOTRe**

<b>Loire Forez Agglo</b>	<b>Le Cotentin Communauté d'agglomération</b>	<b>Guingamp Paimpol Agglo</b>
Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération
111 207 habitants	180 000 habitants	74 000 habitants
87 communes	129 communes	57 communes
1266 élus municipaux	2000 élus municipaux	480 conseillers municipaux
130 élus communautaires	192 élus communautaires	88 élus communautaires
500 agents	900 agents	440 agents
Un projet de territoire	Un projet de territoire	Un projet de territoire
Une stratégie de communication	Une stratégie de communication	Une stratégie de communication
Nouvelle assemblée et un nouveau Président suite aux dernières élections locales (2020)	Nouvelle assemblée et un nouveau Président suite aux dernières élections locales (2020)	Pas de renouvellement de l'exécutif, Président réélu
Issue de la fusion de 4 communautés de communes	8 communautés de communes et 2 communes nouvelles	Issue de la fusion de 7 communautés de communes

## Premières ressemblances

Regardons, dans un premier temps, les ressemblances entre les 3 EPCI : Loire Forez Agglo, Le Cotentin, Guingamp-Paimpol Agglo.

Tous les trois se sont vus imposer une fusion sur proposition du Préfet de leur département. Des coopérations pouvaient précédemment exister entre une ou plusieurs anciennes intercommunalités, mais des dissensions ou des rivalités pouvaient être aussi présentes, au point que certaines communes ont pu préférer rejoindre un autre territoire, qui certainement avait plus de sens et ne pas intégrer le projet de fusion initiale comme envisagé par les services de la Préfecture.

Pour Loire Forez Agglo et Le Cotentin, le périmètre de création d'une nouvelle entité reposait sur un territoire qui avait du sens culturellement. Pour Loire Forez Agglo, ce nouveau périmètre correspondait à un ancien découpage de « pays »<sup>11</sup> au sens institutionnel. « *C'est un périmètre qui a été fait au forceps, par le SDCI (Schéma départemental de coopération intercommunale), mais qui historiquement avait un sens* », comme nous le précise Virginie Aulas, DGS de Loire Forez Agglo. Pour Le Cotentin, ce nouveau périmètre s'appuyait sur un bassin de vie, un territoire économique mais aussi culturel où l'identité du Cotentin avait du sens pour les habitants. Il en demeure néanmoins un territoire très vaste composé d'infra territoires.

A l'origine de la fusion, le périmètre de Guingamp Paimpol Agglo semble moins explicite au premier abord et ne repose pas particulièrement sur un périmètre préexistant. Il englobe deux centralités (2 villes centres) et rassemble des communes à la typologie très diversifiée (rurale, touristique, urbaine).

Les 3 EPCI sont qualifiés de XXL par le nombre important de communes qu'ils ont rassemblées pour créer la nouvelle entité territoriale et la taille importante du territoire ainsi créé.

Les 3 EPCI ont dû fusionner un grand nombre de collectivités et de tailles très hétérogènes. L'agglomération du Cotentin évoque Cherbourg d'une aire urbaine de 80 000 habitants et Taillepied avec 24 habitants. L'hétérogénéité des collectivités fusionnées tient aussi à leur nature, certaines sont touristiques, d'autres fortement rurales, urbaines ou péri-urbaines, chacune avec des problématiques qui lui sont propres.

---

<sup>11</sup> \* Le Pays est un territoire cohérent sur le plan géographique, culturel, économique ou social, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un bassin d'emploi. Il exprime la communauté d'intérêts économiques des communes ou des EPCI qui le composent.

Chacune des agglomérations interrogées a indiqué une durée de transformation d'une année environ. Pour certaines d'entre elles, il faut ajouter un à deux ans supplémentaires de travaux préparatoires à la fusion.

Dans les 3 EPCI, au moins la moitié du personnel, n'a pas vécu de profond changement dans son quotidien de travail, une fois la fusion réalisée. En effet, une grande part des personnels exerçant des fonctions dans les métiers de la gestion des déchets ou du cycle de l'eau n'ont pas fondamentalement connu de transformations dans leurs missions et activités professionnelles.

Les 3 EPCI ont construit un projet de territoire avec l'appui méthodologique d'un cabinet de consultants. La première étape de ce projet de territoire pouvait parfois prendre la forme d'une feuille de route, néanmoins les fondements d'un projet de territoire étaient déjà là, avec des objectifs et une vision commune et partagée des élus.

Dans une première étape, les 3 EPCI se sont appuyés sur les pôles de proximité, siège des anciennes intercommunalités fusionnées pour mailler le territoire et conserver de la proximité avec le territoire.

Les 3 EPCI sont dotés d'une équipe de communication et d'une stratégie et/ou plan de communication pour accompagner la transformation et la création de la nouvelle entité.

Les trois agglomérations ont créé un nouveau nom pour l'institution. Ce changement de nom s'est accompagné de la création d'un logo et d'une nouvelle identité. Dans les 3 situations, le nom de l'institution fait référence au territoire, en utilisant l'appellation d'un territoire déjà existant comme « Loire Forez » ou « Le Cotentin », ou encore en affirmant et assumant l'existence de deux villes centres pour signifier le territoire comme voulu par « Guingamp Paimpol Agglo ».

Les 3 EPCI sont dirigés actuellement par un directeur général ou une directrice générale des services, aussi appelés : DGS. Aucun des trois dirigeants interviewés n'occupait cette fonction au moment de la fusion de l'intercommunalité en 2017. Tous ont été recrutés dans une deuxième phase.

## **& des dissemblances**

Les EPCI ont eu des approches différentes pour constituer juridiquement la nouvelle entité territoriale.

Guingamp Paimpol Agglo est née de la fusion de 7 communautés de communes. L'EPCI a fusionné 57 communes pour en faire une entité territoriale nouvelle. Le changement d'échelle engendré par le nombre d'agents, le nombre de communes, la surface du territoire, le nombre de compétences... a largement bouleversé toutes les anciennes références qui pouvaient exister précédemment.

Loire Forez agglomération est le résultat de la fusion de 4 EPCI : la communauté d'agglomération Loire Forez (45 communes) ; la communauté de communes du Pays d'Astrée (18 communes), de la communauté de communes des Montagnes du Haut Forez (11 communes) et de l'extension à 14 des 18 communes, de la communauté de communes du Pays de Saint-Bonnet-le-Château. Elle s'est appuyée sur l'agglomération de l'époque, la CALF (qui comptait le plus de communes) pour intégrer les nouvelles communes et créer la nouvelle entité territoriale. « ... *On a ce qu'on appelle une fusion absorption* », comme précisé par Virginie Aulas, la Directrice générale des services de Loire Forez Agglo.

Le Cotentin communauté d'agglomération n'a pas eu d'autre choix que de s'appuyer sur l'existence d'un syndicat mixte au périmètre conséquent pour créer la nouvelle entité. A l'époque, aucun ancien EPCI du territoire (tous de petites communautés de communes) n'était en capacité de prendre en charge une telle création juridique.

Les 3 EPCI disposent d'un service communication bien identifié dans l'organigramme, mais avec des rattachements propres à chaque structure.

Pour Loire Forez Agglo, la Direction de la communication est rattachée au cabinet, sauf la communication interne directement rattachée à la DGS et majoritairement réalisée par ses soins. En ce qui concerne, Le Cotentin, la Direction de la communication est rattachée au DGS, mais en lien fonctionnel avec le pôle ressources humaines. La Direction de la communication de Guingamp Paimpol Agglo est quant à elle rattachée au DGS mais en lien fonctionnel avec le cabinet.

### **Une proposition de plan en trois parties**

Dans une première partie, nous proposons de questionner l'émergence d'une culture commune dans son rapport au temps et de tenter de repérer comment le temps agit comme un catalyseur pour intégrer les transformations. Cette première étape sera l'occasion de comprendre comment le changement s'inscrit dans les différentes déclinaisons de temporalités.

Une seconde partie s'attachera à identifier comment l'émergence d'une *culture commune* s'inscrit dans un rapport à l'espace. Il sera notamment question de comprendre comment se matérialise un territoire, se construisent de nouveaux repères.

Puis, une troisième partie sera consacrée aux actions et aux interactions qui permettent de co-construire et faire vivre la nouvelle entité. Il s'agira de s'interroger sur la manière dont se construit le rapport à l'autre, la coopération, les articulations à trouver pour réguler l'activité, mais aussi comment la dimension affective nourrit la *culture commune*, à travers des notions telles que l'attachement, l'engagement le sentiment et la fierté d'appartenance.

Nous formulerons des recommandations, tout au long de ce mémoire, à chaque fois qu'il nous semblera utile d'apporter une réponse à un dysfonctionnement ou une difficulté, mais aussi plus simplement, pour faciliter le fonctionnement de l'organisation. Les entretiens semi-directifs ayant permis le recensement d'un très grand nombre d'actions de communication très précises et argumentées, nous décidons de privilégier la formulation de recommandations s'appuyant largement sur les actions de communication collectées. De cette façon, ce mémoire permettra de partager les initiatives et bonnes pratiques des trois intercommunalités étudiées. Enfin, nous apporterons des réponses aux trois hypothèses formulées lors de notre conclusion.

## ***PARTIE I - La temporalité au service de l'émergence d'une culture commune***

---

Poser des jalons, ralentir, infuser, accélérer, s'arrêter, progresser, avancer, ...sont autant d'items, extraits des verbatims des dirigeants interviewés, qui nous révèlent que la question du temps paraît incontournable lors de la création d'une nouvelle entité territoriale.

En effet, dans un processus de changement et notamment de fusion tel que celui étudié ici, le temps apparaît comme un précieux levier pour faire émerger la *culture commune* de la nouvelle entité. Mais comment cette notion de temporalité agit-elle ? Y a-t-il une temporalité à privilégier dans un contexte de fusion de plusieurs entités ? Ou bien au contraire est-ce le fait de s'inscrire dans une chronologie qui permet d'enclencher un processus de changement et d'avancer dans la transformation de l'entité ? Dans quelle mesure le passé peut-il être un atout et le rythme ou le tempo sont-ils utiles voire nécessaires pour conduire le changement ?

Nicole d'Almeida<sup>12</sup>, nous apporte son éclairage sur les mécanismes qui se jouent dans cette dimension temporelle. « *Les récits économiques tendent à assurer la continuité des temps, la continuité des activités et la continuité des hommes dans un contexte marqué par l'éclatement des paramètres traditionnels de l'action. Ils tentent d'unifier un cadre temporel le plus souvent réduit à l'instant et vécu sur le mode de l'urgence et visent à réconcilier le cadre temporel étroit de l'action en lui adjoignant la force du passé et l'ouverture sur l'avenir. Ils participent de l'unification du groupe social et de l'activité productive par un travail de mise en sens qui est construction et proposition de sens, du moins d'un sens vraisemblable et acceptable. La production de récits, c'est-à-dire la capacité à transformer des événements en récits, à formaliser l'expérience d'un groupe, peut être comprise comme une manière d'introduire une dimension spécifiquement et authentiquement humaine dans un univers productif de moins en moins compréhensible.*

---

<sup>12</sup> Nicole d'Almeida, Les promesses de la communication PUF 2001

A travers cet extrait, on comprend que la communication peut jouer un rôle clé pour apporter le sens, la cohérence et l'unité à la nouvelle entité fusionnée, tant au travers des récits qui en sont faits que des échanges et des explications qui sont produits. Dans un tel cadre, il faut entendre la communication comme la capacité à expliquer et aussi à s'expliquer. Il est intéressant de remarquer que le récit de l'organisation et sur l'organisation soit ancré dans la réalité de celle-ci, de façon à ce que les agents puissent s'y projeter. Cela suppose alors de se donner le temps pour intégrer les changements, se laisser du temps pour l'appropriation, pour le dialogue, les échanges et la confrontation. Inscire les changements dans un rapport au temps paraît nécessaire car le sens se construit dans la durée, dans la confrontation entre ce qui est dit et vécu.

La réussite de l'avancement d'un projet de fusion tient aussi au fait d'accepter les différences de rythmes, les accélérations, mais aussi les lenteurs ou les ruptures qui peuvent être considérées comme des respirations utiles pour « infuser », intégrer et finalement normaliser les changements. Ainsi pour s'assurer de la cohérence de la communication et viser son efficacité, il convient d'organiser la communication dans une chronologie. Enclencher un processus de changement, passe aussi par le fait de s'appuyer sur le passé et l'existant pour faciliter la transition, tout en gérant l'immédiateté et se fixer des priorités, comme autant de points d'accroche pour le futur proche.

En ce qui concerne la dimension temporelle, Françoise Plet-Servant nous apporte son éclairage : « *La principale difficulté à laquelle fait face le communicant dans tout projet de transformation est le rythme de l'organisation. Les changements se mettent en place sur une échelle de temps toujours trop longue aux yeux des équipes qui se lassent des discours lorsqu'elles ne constatent pas de bénéfices concrets. C'est d'autant plus vrai dans le secteur public où certaines singularités socioculturelles freinent la conduite du changement, notamment le nombre et la « lourdeur » des instances paritaires qui ralentissent considérablement les prises de décisions. Lors que les modernisations promises peinent à se réaliser, le risque est d'aboutir à une crise de modernisation [Uhalde, 2005] contre laquelle les communicants ont peu de ressources, sauf à faire connaître leur diagnostic à la direction générale.* »<sup>13</sup>

Un autre point central, étudié dans ce chapitre, concerne la notion de la communication interne, sur laquelle nous proposons de nous arrêter un court instant. Ainsi Nicole d'Almeida nous

---

<sup>13</sup> Communication interne et changement, sous la direction de Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre – L'Harmattan, éditions Pepper - 2011

propose la définition suivante : « *La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Elle poursuit en indiquant qu'elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation dont elle présente les objectifs et les modalités liés aux orientations stratégiques et engagements budgétaires* ». Plus loin, elle précise que la communication interne apporte un concours précieux à la stratégie de l'organisation en étant au service de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel. Restructurations, regroupements, fusions... sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, ne serait-ce qu'en atténuant les réactions de résistances au changement. Ce qui nous amène à nous dire, comme nous y invite l'auteur, que l'une des missions de la communication interne consisterait alors à traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots et en musique, d'aider à la formulation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou des codes élaborés en interne.

Thierry Libaert<sup>14</sup> souligne, quant à lui, le fait que « *la communication interne connaît aujourd'hui les plus fortes turbulences. Tout est à réinventer. Les objectifs traditionnels reposant sur les idées de fédérer, de motiver, de créer une culture d'entreprise ont laissé place à des objectifs plus prosaïques. Il s'agit de recréer du lien, d'introduire de l'échange et du débat, de limiter les risques psychosociaux* ».

Pierre de Saint Georges, complète lui aussi ce propos en précisant que la communication interne désigne nécessairement la dynamique des comportements de communication dans l'organisation mais aussi il voit dans cette notion un usage instrumental qu'il désigne de « *stratégie managériale de communication* », c'est-à-dire l'action volontaire de la direction sur ce système de communication interne. Et c'est bien de cette communication interne à laquelle nous nous sommes intéressée tout au long de ce mémoire.

Ces différents éclairages théoriques nous seront utiles pour mieux comprendre les enjeux et les finalités visées par la communication mise en œuvre par les intercommunalités étudiées. Et même si les 3 EPCI étudiés n'ont pas exactement conduit leur fusion selon une chronologie

---

<sup>14</sup> Thierry Libaert « Communication interne des entreprises » 8<sup>ème</sup> édition - 2018 - TOPOS – Dunod

complètement identique, des similitudes sont néanmoins existantes. Les 3 collectivités se sont toutes inscrites dans un séquençage assez similaire avec une première phase correspondant à la fusion de l'EPCI et à la création juridique de la nouvelle entité et dont les périodes s'étendent environ de 2016 à 2017/2018. Une seconde phase qui court de 2018/2019 jusqu'à 2021, correspond à une nouvelle étape de constitution de la nouvelle entité, il s'agit notamment de la période consacrée à la création d'une culture commune ou aussi appelée la culture du changement. Cette deuxième phase aura également été marquée par le renouvellement du mandat de l'exécutif en 2020, et sur les trois EPCI étudiés, deux d'entre elles ont vu leur exécutif renouvelé : Le Cotentin agglomération et Loire Forez Agglomération.

La crise sanitaire liée au COVID aura également impacté fortement cette deuxième phase, bien souvent en mettant à l'arrêt bon nombre de projets pourtant planifiés, ou en les reportant. Cette incidence est loin d'être mineure dans la mesure où les EPCI étudiés, dans cette 2<sup>e</sup> phase, avaient comme enjeux de développer la *culture commune*. Or la crise sanitaire et les mesures mises en œuvre pour réduire la circulation du virus en limitant les interactions sociales n'ont pas facilité voire ont, de fait, interrompu la création de la *culture commune*, en réduisant ou supprimant les rassemblements, séminaires et autres réunions collectives.

Nous poursuivrons ce propos autour d'un enjeu fort rencontré lors d'une fusion, concernant la gestion des différentes temporalités de l'organisation : avec d'une part celle en lien avec « le travail habituel récurrent, permanent des individus » et d'autre part celle relative à la conduite du changement.

### **I.1 - Le temps court, immédiateté, gérer l'urgence : le temps de la fusion [2016-2017-2018]**

Au préalable, il faut noter que parmi les 5 interviewés, seules les deux responsables de la communication ont vécu la fusion (néanmoins Coralie Belliard, directrice de la communication à Guingamp Paimpol Agglomération n'occupait pas encore le poste de directrice la communication). Les 3 autres dirigeants interviewés ont tous été recrutés entre 2018 et 2020, sans avoir vécu par eux-mêmes la fusion. Ils en connaissent néanmoins tous le déroulé et les enjeux, et ils ont été capables de m'en faire un récit détaillé en contextualisant la fusion avec les enjeux de l'époque, en pointant les points de difficultés et de vigilance et les objectifs poursuivis par leurs prédécesseurs.

Il est intéressant de remarquer, à travers le récit des dirigeants des 3 EPCI interrogés, l'accélération du temps sur la période de la fusion qui aura duré entre 12 et 18 mois selon les

situations. Ce temps de transformation a pu être complété par un temps de préparation en amont, enclenché dès 2016 pour certains, soit pas loin d'une année avant la date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour mettre en œuvre les dispositions précisées par la loi NOTRe.

Pour rappel, nous indiquons ci-dessous les principales caractéristiques pour définir les 3 EPCI étudiés. Les 3 agglomérations sont considérées comme des EPCI ayant réalisé une *fusion XXL* en raison du grand nombre de communes ou de communautés de communes à rassembler. Loire Forez Agglomération et Guingamp Paimpol agglomération ont une taille assez identique alors que Le Cotentin agglomération fait quasiment le double de la taille des 2 autres EPCI, en nombre d'habitants et de communes fusionnées.

<b>Loire Forez Agglomération</b>	<b>Le Cotentin Communauté d'agglomération</b>	<b>Guingamp Paimpol agglomération</b>
111 207 habitants	180 000 habitants	74 000 habitants
87 communes	129 communes	57 communes
1266 élus municipaux	2000 élus municipaux	480 conseillers municipaux
130 élus communautaires	192 élus communautaires	88 élus communautaires
500 agents	900 agents	440 agents

Il nous a semblé intéressant de rapprocher ce temps de la fusion à une forme de transformation des organisations et de l'envisager comme une crise de modernisation, tel que nous le propose Marc Uhalde. Cette thématique de la crise sociale des organisations en changement émerge également chez plusieurs autres auteurs tels que Patrick Lagadec, Florence Osty, ou encore Renaud Sainsaulieu<sup>15</sup>. Cette approche permet d'envisager les changements et les transformations qui l'accompagnent en les séquençant à la manière d'une crise selon différentes temporalités, telles que : le temps courts, temps longs, le passé, le futur...

### **La fusion, une accélération du temps pour respecter la date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2017**

Cette fusion imposée par la loi s'inscrit de fait dans un agenda contraint en obligeant les acteurs de la fusion à obligatoirement s'inscrire dans le calendrier prescrit par la loi NOTRe. Cela

<sup>15</sup> Marc Uhalde, "Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations" - Revue de l'Ires 2005/1 (n° 47), pages 135 à 154

suppose ainsi de planifier, hiérarchiser et prioriser les actions nécessaires à la fusion dans une chronologie. La date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, devient l'échéance pour réaliser la fusion des communautés de communes et communes, créer la nouvelle entité territoriale dans le respect du délai imposé. De fait, ce temps devient linéaire, avec des étapes clés, des jalons à respecter. Ce temps de la fusion apparaît ici comme un temps de projet, le temps du projet de création d'une nouvelle entité territoriale. C'est ainsi que le dirigeant A – Le Cotentin agglomération<sup>16</sup> illustre ce caractère d'immédiateté en précisant : « ...non seulement [la fusion] était un mariage forcé et un mariage de raison, mais c'était un mariage imposé en un temps record. » ou encore « ... vous créez l'EPCI... vous fusionnez 11 communautés de communes et communes nouvelles en un temps record. ». Coralie Belliard, directrice de la communication de Guingamp Paimpol agglomération<sup>17</sup> nous précise : « C'est une volonté claire de créer un collectif, très très rapidement. » Virginie Aulas, Directrice générale des services de Loire Forez agglomération<sup>18</sup> nous dit : « On fait partie des collectivités XXL, 87 communes c'est quand même pas rien... il a fallu se mettre en ordre de marche et donc très vite les élus se sont dit : maintenant c'est fait, il faut qu'on y aille ». « Un organigramme a été décliné au 1<sup>er</sup> janvier 2017, sachant que les transferts de compétences se sont effectués sur 2 ans 2017-2018. En 2018, l'entité était en ordre de marche, soit 1 an de transformation, mais il y a eu un gros travail en amont en 2016. » Romain Rollant, Directeur général des services de Guingamp Paimpol agglomération, indique : « quand on regarde tout ce qui a été fait depuis 2017, c'est simplement à la fois effrayant et en même temps assez enthousiasmant sur la capacité de ce qu'on était en mesure, en capacité de faire, ce que les équipes ont pu faire. »

A travers ces premiers verbatims, on perçoit le caractère d'urgence et l'accélération du temps pour réaliser cette fusion dans le respect de la date butoir fixée par la loi au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le compte à rebours est lancé pour réaliser cette transformation. Les équipes se mettent rapidement en ordre de marche et le processus de fusion est alors lancé pour constituer juridiquement la nouvelle entité.

---

<sup>16</sup> Dirigeant territorial de Le Cotentin agglomération, entretien semi-directif réalisé le jeudi 10 juin 2021 – retranscription non disponible

<sup>17</sup> Coralie Belliard, Directrice de la communication, de la relation aux usagers et de la promotion du territoire, entretien réalisé le vendredi 28 mai 2021 – retranscription disponible en annexe.

<sup>18</sup> Madame Virginie Aulas, Directrice générale des services de Loire Forez agglomération : entretien réalisé en visioconférence le jeudi 3 juin 2021 – retranscription disponible en annexe

## **Premières priorités en matière de communication**

Les entretiens semi-directifs menés ont fait apparaître 2 priorités en matière de communication, à cette étape de fusion, avec :

- Pour l'interne : l'élaboration d'une communication interne à destination des agents territoriaux concernés par la fusion ;
- Pour l'externe : la conception d'une identité avec la création d'un logo et d'un nom identifiant l'institution nouvelle.

Camille Ledemeney, directrice de la communication du Cotentin Agglomération<sup>19</sup> précise : « *Et moi ce qui me paraissait très important, c'était quand même la question de la communication interne que l'on a pu mettre en place vraiment 2-3 mois avant la création de l'agglomération en mettant en place un support très didactique qui permettait avec des questions/réponses de répondre très clairement aux interrogations de notre personnel. Donc voilà, les premiers chantiers, c'était vraiment la communication interne et le logo, à un mois de la naissance de notre collectivité.* »

## **Des actions de communication interne pour réduire les incertitudes et rendre intelligibles les changements**

En matière de communication interne Nicolas Kaciaf<sup>20</sup> nous précise d'ailleurs qu'elle doit être envisagée comme « *partie prenante des transformations, elle permet de réduire les inquiétudes, vaincre les résistances ; elle devient alors un dispositif à part entière pour accompagner les changements imposés* ». Coralie Belliard de Guingamp Paimpol agglomération relate : « *...à la communication, un des premiers enjeux je trouve de la transformation, c'est une perte de repères en général. Agents, salariés, c'est une perte de repères. Je ne sais pas pour qui je travaille, ..., j'ai changé de manager, j'ai changé de lieu de travail, j'ai changé de travail même pour certains... très rapidement, nous, ce qu'on a mis en place, ce sont des organigrammes mis à jour mensuellement.* ». En actualisant mensuellement les organigrammes de la nouvelle entité, Guingamp Paimpol agglomération donne de la visibilité aux changements opérés dans l'organisation. La communication interne facilite ici l'accompagnement de la transformation

---

<sup>19</sup> Camille Ledemeney, Directrice de la communication de Le Cotentin agglomération, entretien semi-directif réalisé le mercredi 16 juin 2021 – retranscription disponible en annexe

<sup>20</sup> Nicolas Kaciaf, Communication interne et changement – L'Harmattan, éditions Pepper, 2011

en proposant de manière réactive des supports pour rendre visibles et intelligibles les transformations. Ces supports ne sont pas pérennes dans le temps mais sont actualisés tout le temps de la transition. Ils ont vocation à faire connaître, rassurer, mais aussi à renforcer la démarche de transparence. Elle précise aussi : « ... *il fallait renforcer le sentiment de transparence qui était évident mais il fallait le montrer quand même et ça, ça a été assez apprécié assez vite.* »

Ces premières actions de communication internes ont ainsi vocation à rendre intelligibles les changements, tel que l'énonce Françoise Plet-Servant<sup>21</sup>. Elle nous dit que la communication interne rend intelligible le discours des dirigeants en leur donnant les moyens de se faire entendre et d'être compris. Les médias internes tels que les supports d'information ou newsletter du dirigeant par exemple viennent expliciter la cohérence des décisions et leurs répercussions sur l'organisation. La communication appuie ici la politique managériale et le projet porté par le dirigeant en articulant la temporalité des décisions stratégiques et celles des vécus professionnels. C'est d'ailleurs cela dont il s'agit lorsque Guingamp Paimpol agglomération actualise et diffuse régulièrement les organigrammes auprès du personnel. Il en va de même lorsque Romain Rollant nous précise la création de nouveaux outils d'information (à l'occasion de la crise sanitaire) comme la Lettre hebdo mais aussi la lettre du DGS. Virginie Aulas nous parle, elle aussi, de la mise en service récemment d'une newsletter interne « *L'essentiel de la direction générale* », à destination des agents territoriaux de la collectivité. Ce support de communication permet alors de replacer les événements, projets et actions portés dans un contexte plus large pour les faire résonner avec le quotidien réel et vécu des agents territoriaux.

### **Alterner la vitesse et le rythme pour conduire le changement**

Guingamp Paimpol agglomération nous enseigne, qu'il convient de donner une information selon un rythme ou une fréquence régulière ; ici l'organigramme est actualisé mensuellement. Et pour compléter sur cette idée de maintenir un rythme soutenu, Romain Rollant raconte : « *A un moment ça fait beaucoup transpirer, ça fait un rythme qui est assez infernal, mais je pense que ça concourt très clairement aussi à la cohésion d'équipe* ». Ainsi, son témoignage laisse à penser qu'un rythme soutenu, dans un contexte de changement et de fusion, participe à la cohésion d'équipe et favorise la transformation. Un peu plus tard, il poursuit sur l'idée que le

---

<sup>21</sup> Françoise Plet-Servant, *Accompagner la modernisation du service public*, dans *Communication interne et changement* de Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre, L'Harmattan, éditions Pepper

temps de la décision nécessite du temps pour aboutir à une décision commune, consensuelle et validée : *« forcément le temps de la décision, est un petit peu long, ...mais je n'ai pas vu une seule délibération qui a été rejetée en conseil communautaire, et le nombre de délibérations présentées en conseil communautaire qui ne sont pas validées à l'unanimité sont très très rares depuis 2017. »*

A travers ces différentes illustrations, on comprend que la flexibilité du temps et le fait que les accélérations ou au contraire les ralentissements, l'alternance de rythmes concourent aussi à la réalisation de la transformation. Mais aussi, la directrice de la communication de Guingamp Paimpol agglomération, rappelle également qu'il convient de conduire ces actions d'information dans une démarche de transparence, c'est-à-dire, de transmettre les informations et bien faire connaître à tous les informations transmises. Cette démarche de transparence a également vocation à instaurer et renforcer le climat de confiance au sein du personnel, climat possiblement altéré en raison de la perte de repères et les incertitudes qui peuvent générer un climat anxigène, lors d'une période de fort changement.

### **Rassembler avant de créer l'unité**

Cette première étape de fusion consiste principalement à rassembler les communes des anciennes communautés de communes pour créer une nouvelle unité. Coralie Belliard, à travers son propos, illustre bien la grande diversité des communes et du territoire et le fait qu'il est indispensable de trouver un fil conducteur pour rassembler et créer l'unité qui allait devenir la nouvelle entité. *« La difficulté c'est que nous sommes une intercommunalité avec 2 villes centres que sont Guingamp et Paimpol. Et il y en a quand même 55 autres, en plus avec des positionnements très différents, des communes plutôt rurales du centre Bretagne, des communes qui parcourent la RNI2 plutôt industrielles, et le nord du territoire, activités maritimes et du tourisme. Des vocations différentes, des habitudes de vie différentes, des façons de penser différentes. Il fallait donc ramener les communes dans un ensemble, global, d'où le Armor/Argoat<sup>22</sup>, Armor pour la mer et Argoat pour la terre. »* Elle parle ainsi de devoir ramener les communes dans un ensemble global. Et Romain Rollant de rajouter : *« Comment ces 8*

---

<sup>22</sup> Traduction Armor/Argoat en breton : mer/terre. Fait référence à un territoire qui comprend une partie littorale avec le secteur de Paimpol et une partie rurale avec Guingamp. Cette distinction est très fréquente en Bretagne. Au-delà de marquer une distinction géographique, elle marque une distinction sociologique du territoire avec des modes de vies, des métiers et des représentations différentes. Traditionnellement les gens de l'Armor vivaient de la mer et les gens de l'argoat vivaient de la terre. L'utilisation du slogan « de l'Armor à l'Argoat » indique une volonté forte de réunir « deux territoires et deux peuples » très distincts.

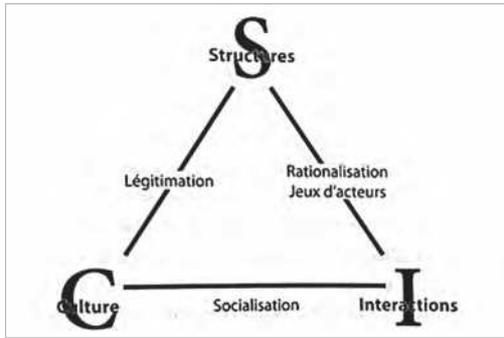
*cultures là pouvait essayer de n'en faire plus qu'une seule sur un territoire qui est un vrai condensé de Bretagne ? ». Et en évoquant la réalisation d'un premier projet de territoire, le Dirigeant territorial du Cotentin agglomération exprime bien cette idée d'avancer pas à pas, quitte à passer par des étapes intermédiaires pour constituer la nouvelle entité territoriale : « Alors, il y a eu une ébauche de projet de territoire sorti en 2018 je crois, mais c'était quoi ? C'était la somme de tous les projets des anciennes communautés de communes parce qu'en plus il y avait un souci tout à fait légitime... que tous les territoires ne se sentent pas rejetés ». A cette étape de constitution du collectif, un des enjeux fort consistait bien à faire en sorte qu'aucune ancienne intercommunalité ne se sente « rejetée ».*

## **I.2 - Le moyen terme : le temps de la culture commune [2018-2021]**

Dans cette deuxième étape qui correspond au moyen terme et pour les EPCI étudiés à la période allant de 2018 à 2021, il nous apparaît intéressant d'utiliser comme cadre d'analyse, le modèle *Structures-Interactions-Culture* développé par Renaud Sainsaulieu, précurseur en matière de sociologie de l'entreprise, discipline au carrefour de la sociologie des organisations et de la sociologie du travail. Il s'agit d'envisager l'organisation comme un monde social, de plus en plus complexe et en transformation continue. Les changements sont de plusieurs ordres et peuvent soit concerner la structure de l'organisation, les relations ou la culture, ou plusieurs de ces items combinés. Renaud Sainsaulieu considère l'entreprise comme un espace de socialisation doté d'une régulation culturelle. Partant de ce postulat, il a construit un modèle d'analyse intégrant les 3 dimensions principales que sont : les structures, les interactions et la culture. Ces deux dernières dimensions seront particulièrement approfondies dans la Partie III consacrée aux dynamiques sociales à l'œuvre dans la création de cette nouvelle entité.

Les témoignages des interviewés nous apprennent que cette seconde phase correspond à une étape où les acteurs de la transformation, pour poursuivre la création de la nouvelle entité, vont plus particulièrement s'interroger et mener des actions sur ces 3 dimensions, à savoir les structures, les interactions et la culture.

## Le modèle SIC (structures/interactions/culture) de Renaud Sainsaulieu<sup>23</sup>



**Le « S » (Structures) :** correspond à tout ce qui touche à la forme de l'organisation et notamment les règles prescrites. Elles doivent être lisibles, non-contradictoires de façon à créer un cadre de référence pour les agents dans leurs activités. Il s'agit d'être vigilant, car l'illisibilité des règles, les contradictions internes et le foisonnement des règles peuvent parfois devenir un « empêchement » pour réaliser son travail.

**Le « I » (interactions) :** il s'agit ici d'envisager l'organisation par son réseau de relations, les jeux de pouvoir et comme question centrale : « Comment travailler ensemble ». Cette dimension s'intéresse à la manière dont les relations de travail se construisent. L'organisation est vue sous l'analyse des rapports de négociation et de pouvoir entre acteurs.

**Le « C » (culture) :** c'est l'entrée dans l'organisation par une approche quasi ethnologique. L'organisation est considérée comme une mini société avec ses rites, ses mythes, sa mémoire collective. Elle est composée de cultures différentes à l'intérieur de l'organisation. Cette approche consiste à vouloir gérer l'organisation en gérant la culture. Une vigilance particulière est à avoir avec cette approche par la culture pour ne pas être contre-productive. En effet, les cultures naissent des relations de travail et lorsque la direction injecte une culture cela ne suppose pas que les personnels vont s'approprier cette « *corporate culture* ». Dans le meilleur des cas, elle pourra résonner par rapport aux cultures existantes, construites dans le travail, mais attention il faut être très prudent à ne pas la plaquer sur un système social qui a d'autres valeurs et pourrait générer des confusions au regard du sens du projet de l'organisation.

Ce schéma permet ainsi de comprendre les articulations entre ces trois dimensions qui se nourrissent les unes les autres. Voyons à présent quelques illustrations des EPCI étudiés sur chacune de ses dimensions.

<sup>23</sup> Renaud Sainsaulieu, Sociologie de l'entreprise, Presses FNSP-Dalloz, Paris, 1997

## **Agir sur la culture : Faire culture commune**

*« Et ce territoire, que je connaissais un petit peu, était pour moi un vrai beau condensé, un beau défi au moment où je l'ai pris, qui n'était pas le moment de la fusion en tant que telle du point de vue technique, mais qui était celui de la création de la culture commune. »* Romain Rollant nous précise, ici, qu'il prend ses fonctions en tant que Directeur général des services de Guingamp Paimpol agglomération, non pas au moment de la première phase de fusion, mais lors de cette deuxième étape à enclencher qui va consister à développer la *culture commune*. Il rajoute : *« Ce qui m'a amené, en juin 2018, donc quand même très très vite à présenter ce que j'ai appelé la feuille de route, issue de beaucoup d'entretiens que j'ai pu faire avec les agents, avec les élus et de ma propre connaissance du territoire ; une feuille de route, présentée en juin 2018, pour relancer la définition du projet de territoire, plus dans la logique de faire culture commune que d'aller dans un document de planification. »* Cette deuxième étape dans la création d'une entité nouvelle apparaît être le temps de la culture commune, ou de la culture du changement. Ainsi une fois le temps de la fusion réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2017, qui correspond au temps de la constitution juridique de l'institution, et à la précision des premiers éléments qui font socle commun, qui représentent les fondements de la nouvelle institution, une deuxième phase s'enclenche autour de la question de la culture commune de l'organisation. Les 3 EPCI se questionnent sur comment créer de la cohésion, comment *« faire commun »* ce qui revient à s'interroger sur le développement du sentiment et de fierté d'appartenance. Ces interrogations, à cette étape, concernent le collectif de travail et donc les agents territoriaux et plus largement l'ensemble du personnel qui compose la nouvelle entité territoriale, ainsi que les élus des communes de l'EPCI. Le Dirigeant territorial - Le cotentin agglomération<sup>24</sup> précise quant à lui : *« on va dire depuis fin 2019, le temps véritablement de se poser, de réfléchir un peu à l'organisation, c'était 2 ans complets et.. Là aujourd'hui, on entre dans le dur, c'est qu'il faut le faire et donc la culture du changement. Mais c'est vrai que la réalisation d'un projet de territoire fait qu'il faut donner du sens, je ne dis pas que donner du sens est le seul sujet... c'est un sujet important mais c'est vrai qu'aujourd'hui, la culture du changement, la culture de l'agglomération... le sens de l'agglomération : Comment tu participes, qu'est-ce que je fais ? A quoi je sers ... il faut le faire et on va s'appuyer sur le projet de territoire pour le faire. »*

Virginie Aulas, DGS de Loire Forez agglomération aborde le sujet de la *culture commune* sous l'angle du sentiment d'appartenance et précise : *« ...c'est un sujet que je souhaite vraiment retravailler, parce qu'autant les agents qui sont au siège ou dans les antennes, ou mêmes sur*

---

<sup>24</sup> Entretien précité

*certaines compétences...sont bien « Loire Forez », alors que d'autres [agents] qui sont dans des équipements ou dans des missions très spécifiques, se sentent peu « Loire Forez ». »*

Pour creuser un peu plus cette piste, Maurice Thévenet nous éclaire : *« la gestion de la fusion est culturelle car il faut faire fonctionner des gens ensemble autour de systèmes de gestion, d'organigrammes, ou de politiques communs, et ce dans des situations génératrices d'anxiété par nature »*. Il poursuit en indiquant que bon nombre de fusions n'ont pas fonctionné faute d'avoir pris le temps nécessaire pour considérer ce problème. Dans un contexte de fusion, il apparaît pertinent voire essentiel, pour poser ce premier socle fondateur, de se questionner sur la question de la *culture commune*.

Nous pouvons noter que les trois EPCI envisagent la question de la culture commune dans cette nouvelle étape, une fois la fusion réalisée et les premiers jalons posés. Il s'agit pour les trois intercommunalités de mener une réflexion sur une *culture commune* ou comment *« faire commun »* en interne avec les agents territoriaux, c'est-à-dire leur personnel mais aussi avec les élus communautaires et municipaux.

### **Agir sur la structure : Montée en puissance et structuration de la communication**

Cette deuxième phase est aussi le temps de la montée en puissance des services d'une manière générale et de la communication au sein de l'organisation, avec l'élargissement des équipes, pour les uns ou la structuration d'un service pour les autres. Coralie Belliard nous explique que jusqu'en 2018, Guingamp Paimpol agglomération met en œuvre une communication opérationnelle et pragmatiques grâce à deux agents qui produisent flyers et affiches pour faire connaître les services proposés aux familles concernant les prestations offertes par le service « enfance-jeunesse » par exemple. Romain Rollant nous précise : *« La direction de la communication a été créée dans le nouvel organigramme. Avant, elle était éparpillée et pas organisée, il y avait plusieurs personnes à s'en occuper mais à la mode des anciennes communautés de communes. Il n'y avait pas eu ce travail de mise en cohérence, et surtout, il n'y avait eu aucune stratégie de communication... »*.

La direction de la communication du Cotentin agglomération fait également l'objet d'une structuration importante sur cette deuxième phase. Avec un service communication composée de 2 personnes en 2017, ce sont à présent 7 personnes qui travaillent à la direction de la communication. Camille Ledemeney précise : *« Les choses commencent à se structurer, on entend ce qu'on entendait pas du tout quand on a commencé : la spécificité métier. Au début on*

*était plutôt à intervenir sur l'ensemble des problématiques et aujourd'hui j'ai des chargés de projet qui ont de l'appétence pour telle ou telle politique publique et qui s'engagent à suivre les projets au long cours. »* Cette montée en puissance des services communication se traduit par la constitution d'équipes plus étoffées en nombre mais aussi dans leur diversité de compétences et de spécificités des métiers de la communication telles que les réseaux sociaux et la communication numérique, la création graphique par exemple.

### **Se projeter dans le futur et normaliser le changement**

Toujours en s'appuyant sur le cadre d'analyse développé par Renaud Sainsaulieu autour du modèle *Structures-Interactions-Culture*, regardons à présent comment les EPCI ont procédé, dans ce contexte de changement, pour agir sur les interactions et plus concrètement sur le collectif de travail. Comment faire en sorte que le collectif s'accorde ensemble, comment inscrire les changements dans le processus de travail, ce qui revient à se demander comment normaliser le changement et ce qui suppose de se projeter dans un avenir proche pour réinventer de nouvelles procédures et pratiques de travail.

Le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération évoque à plusieurs reprises le sujet des process et le fait de devoir les re-questionner, les revisiter, les partager au sein du collectif de la nouvelle entité : *« Mon sujet aujourd'hui, il est à la fois de clarifier les process...c'est comme si, on partait à 0 en fait...C'est-à-dire de les mettre noir sur blanc et d'informer les agents... » ; « Je suis obligé, aujourd'hui de reconsidérer les process de base. Je les réinterroge aujourd'hui, ils existent mais je suis pas sûr qu'ils soient partagés. »* Son témoignage rapporte ici la nécessité d'écrire des process qui n'existeraient pas ou de ré-écrire ceux existants mais devenus obsolètes en raison de la fusion. Ce travail d'écriture doit permettre d'introduire les changements à venir directement dans les procédures de travail. Il nous dit aussi que la rédaction des process n'est néanmoins pas suffisante, il s'agit également de les partager auprès des personnels concernés par les activités questionnées dans le process. Procéder ainsi permet d'une certaine manière de normaliser le changement en les matérialisant directement dans les procédures communes de travail. La notion de partage des process est ici essentielle car c'est ce qui va permettre aux individus de s'accorder ensemble dans les tâches futures à réaliser, d'harmoniser leurs pratiques de travail, de procéder selon des règles communes, en agissant d'une façon similaire. Cette mise à plat facilite le partage et permet de convertir un changement, une nouveauté en une « normalité ».

Cette illustration m'amène à poursuivre ce propos en faisant le lien avec la réflexion de Marc Uhalde<sup>25</sup>. Pour lui le changement doit être considéré comme une crise du lien social et de l'interconnaissance : « *le changement est avant tout un problème social et ne peut être produit qu'à travers une activation du système social. C'est aussi considérer que l'identité au travail se construit non pas dans l'évitement ou le retrait mais par le « conflit* »<sup>26</sup>. Pour Marc Uhalde, la crise sociale générée par le changement est à la fois un état qui s'entretient et une trajectoire de développement qui achoppe sur les conditions de produire un modèle alternatif. Marc Uhalde propose différentes pistes d'action à destination des communicants confrontés à une situation de changement de l'organisation et nous souhaitons mettre l'accent sur deux d'entre-elles plus particulièrement car il nous semble qu'elles entrent en résonance avec l'éclairage apporté par les dirigeants d'EPCI interviewés, et les actions mises en œuvre au sein de leurs organisations. La première piste qui peut être suggérée pour faciliter le changement et la crise sociale qu'il génère consiste à produire de l'intelligibilité. L'auteur nous dit qu'il s'agit ici « *de formuler une interprétation rationnelle du désordre, là où la « conscience de désordre* » (Balandier, 1988) *gagne les esprits et inhibe l'action. En tant que sociologue, on sera ici particulièrement vigilant, non seulement à restaurer l'ancrage cognitif des individus dans le réel, mais aussi à tenter de socialiser ce cheminement à travers des débats et des confrontations pour que ces prises de consciences individuelles donnent lieu à une vision partagée de l'existant.* » Cette première piste d'action peut ainsi être illustrée par l'exemple de Guingamp Paimpol agglomération qui, pour limiter la perte de repères des agents territoriaux durant la transformation, actualise et partage un organigramme mensuellement. Cette action, permet, comme le préconise l'auteur de restaurer l'ancrage cognitif des individus dans le réel, ce qui participe également à une vision partagée de l'existant, voire même d'un futur proche.

### **Faire l'expérience de la confrontation relationnelle.**

*« Faire réagir les acteurs des organisations en crise aux problèmes que génère le changement, à travers des dispositifs expérimentaux de confrontation (groupes de travail, séminaire collectif etc.) est une manière de créer de la rationalité collective et, avant cela, de leur faire dépasser les fantasmes et les représentations erronées, inhérentes au vécu de crise. »*<sup>27</sup> Cette idée de créer

---

<sup>25</sup> D'une crise à l'autre, quand les modernisations s'enlisent dans la confusion, article dans les cahiers de la com interne n°17, 2005

<sup>26</sup> Au sens de confrontation.

<sup>27</sup> Marc Uhalde, "La communication interne dans l'entreprise en crise(s)" - les cahiers de la communication interne - N°17, septembre 2005

de la rationalité collective et faire l'expérience de la confrontation relationnelle peut s'illustrer par les groupes projets, séminaires et ateliers internes.

Le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération nous dit : *« je participe à des ateliers sur la simplification, donc je souhaite que la simplification soit un axe vraiment très important de la politique interne. Il n'y a rien de mieux que de dire aux agents : Qu'est-ce qui vous semble un peu compliqué dans votre quotidien ? ...Donc j'ai lancé ça et les premiers ont eu lieu en mai. La plupart du temps, les gens regardent les process en fait. »* En organisant ces temps en interne, les agents territoriaux sont invités dans des ateliers à réfléchir à la simplification des procédures. Il leur est demandé ici de s'accorder ensemble et finalement de créer de la rationalité collective, telle que définie par l'auteur.

De la même manière Romain Rollant évoque lui aussi cette idée de l'expérience de la confrontation relationnelle, notamment en ce qui concerne le collectif des élus communautaires. *« ... les élus étaient très libres de parole, une vraie responsabilité collective, des désaccords qui pouvaient être affirmés, mais en même temps quand il fallait faire la décision..... »* Ce verbatim illustre bien l'idée de créer de la rationalité collective au sein d'un groupe de pairs, ici les élus de l'EPCI. L'espace d'échange ainsi développé devient un levier d'apprentissage collectif, pour s'accorder, se confronter à l'autre, expérimenter progressivement et collectivement les changements.

Faire *« l'expérience de la confrontation relationnelle »* apparaît être une étape essentielle au même titre que produire de l'intelligibilité collective. Ces deux pistes d'actions participent largement à assoir la communication interne et à accompagner la création de la culture commune. La communication interne, en tant que vecteur d'explicitation des enjeux et du sens du changement, a toute sa place et exerce un rôle essentiel pour apaiser les inquiétudes, limiter la perte de repères, clarifier les rôles, partager les nouveaux enjeux et s'accorder au sein du collectif de travail pour aboutir à une normalisation des changements.

### **I.3 - S'appuyer sur le passé et le présent pour se projeter dans le futur : la délicate gestion des temporalités et l'écueil des dyschronies**

S'appuyer sur le passé et l'existant pour conserver une certaine unité du collectif, nous apparaît être une démarche judicieuse pour préserver le sens et limiter les pertes de repères des agents territoriaux. Sans doute qu'une partie de la difficulté réside dans le fait de devoir réécrire une

nouvelle histoire et d'une certaine façon, faire le deuil du passé. Il s'agit alors de poursuivre l'histoire en partant du passé, pour écrire le présent et imaginer le futur.

Camille Ledemeney de l'agglomération du Cotentin<sup>28</sup> nous explique qu'à cette étape de la fusion, la communication interne a nécessairement pris attache sur le passé et donc l'existant pour conserver du sens pour les agents. *« Oui l'idée c'était d'en faire une [nouvelle entité], mais il fallait aussi accepter que les choses prennent du temps. Et je prends un exemple ... par exemple la cérémonie des vœux. La première cérémonie des vœux, il était impensable de se dire on en fait qu'une ! Le cheminement de nos agents n'était pas encore sur l'unicité. Donc les ex « EPCI » (communautés de communes) sont devenus des pôles de proximité et les agents sont restés vraiment dans ces pôles de proximité ».*

On perçoit que prendre attache sur le passé, ici les anciennes structures intercommunales transformées en pôles de proximité, permet de conserver une certaine continuité de sens et apporte de la cohérence aux agents, en conservant d'anciennes références en matière d'organisation du travail et de lieu de travail et en limitant la perte de repères. Cependant en procédant ainsi, la directrice de la communication nous précise que cette façon de procéder, bien qu'intéressante car n'apportant pas de rupture et conservant un continuum de sens a fortement ralenti le sentiment d'appartenance à la nouvelle entité : *« ... donc les agents qui sont restés dans ces pôles de proximité ont eu tendance à se dire que finalement les choses ne changeaient pas qu'il y avait eu cette création d'agglomération mais que leur pôle de proximité était leur ex EPCI. Et c'est vraiment en proximité que le mouvement d'unicité a eu du mal à prendre et surtout a été plus lent... »*

Le Cotentin Agglomération et Guingamp Paimpol agglomération ont procédé de façon similaire en transformant les sièges des anciennes communautés de communes en pôle de proximité. Cette approche visait au moins un double objectif : appuyer l'organisation de la nouvelle entité sur l'existant et assoir une certaine continuité entre le passé et le présent, mais aussi préserver la proximité dans la relation aux habitants en ne centralisant pas l'ensemble des services sur un seul site. Maintenir ces pôles de proximité comme des « portes d'entrée de l'agglomération » a permis également le maintien du maillage territorial et la préservation de la proximité dans la relation avec les usagers. Concernant les pôles de proximité, Romain Rollant appuie nos constats : *« A la fusion, les élus avaient décidé de maintenir un siège social à Guingamp mais aussi des pôles de proximité. Donc chaque ancien siège des intercos avaient été identifiés*

---

<sup>28</sup> Entretien précité

*comme des pôles de proximité. ». Le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération précise quant à lui : « On a gardé en périmètre, les anciens sièges des communautés de communes, en pôle de proximité ».*

Un autre enjeu fort rencontré lors d'une fusion, concerne la gestion des différentes temporalités de l'organisation : avec d'une part celle en lien avec « le travail habituel récurrent, permanent des individus » et d'autre part celle relative à la conduite du changement.

Marc Uhalde nous dit que si la transformation s'étale trop dans le temps, les équipes rencontrent des difficultés, si elles ne constatent pas de gains concrets. Pour susciter l'adhésion du personnel, il est alors important de produire des bénéfices concrets d'une part mais aussi de les faire connaître, les valoriser d'autre part. Dans cette période de changement, les principales difficultés rencontrées sont bien souvent liées à la gestion des différentes temporalités de l'organisation, avec d'une part le temps de travail habituel des agents et le temps de la conduite du changement. Il faut se transformer tout en continuant à délivrer le service aux usagers. Norbert Alter analyse bien ce phénomène qu'il nomme « *dyschronie* ». Il décrypte : « *Nous sommes entrés dans l'univers des conflits de temporalités, des dyschronies, parce que tout change dans les organisations, mais rarement selon le même rythme et/ou selon les mêmes critères* ». Fréquemment la mise en œuvre des transformations est souvent moins rapide qu'annoncée initialement avec le risque que l'enthousiasme du début s'émousse et la lassitude s'installe. Norbert Alter souligne « *Le changement est le passage d'un état stable à un autre état stable* ». Or, à ses yeux, les organisations sont désormais caractérisées par une instabilité continue. « Il ne faut plus parler de changement, mais de mouvement », explique-t-il. Comprendre cette évolution permet de mieux saisir les résistances qui peuvent se faire jour dans l'entreprise : « davantage que le changement en tant que tel, c'est plus souvent le mouvement, donc le changement permanent, que [les collaborateurs] ont du mal à supporter. »

Nous comprenons alors aisément tout l'équilibre à trouver par la communication interne avec, d'une part, relayer la communication corporate de la direction général pressée de réaliser les transformations et, d'autre part, selon le cas de figure la déception des individus qui perçoivent mal les bénéfices de la nouvelle organisation ou l'essoufflement des équipes qui perdent le sens de la transformation engagée. Toute la difficulté ici réside dans ce moment « d'entre deux », faits de flottements, d'incertitudes et de représentations fantasmées, où la communication n'a pas encore de message précis et l'organisation n'a pas encore fixé clairement sa stratégie.

Et tout la plus-value de la communication résidera alors dans sa capacité à préparer les équipes, à clarifier leur rôle dans la transformation et plus globalement dans la nouvelle organisation et à favoriser la projection du collectif dans l'avenir et le nouveau projet de l'organisation.

Pour tenter d'éviter cet écueil, Françoise Plet-Servant nous rappelle que la communication interne a tout son rôle à jouer dans ces périodes de transition : « *...elle doit être capable d'analyser l'ensemble des signaux du système social et comprendre la source des dysfonctionnements* ». C'est d'ailleurs ainsi que procède la directrice de la communication du Cotentin agglomération, quand elle s'aperçoit que la communication interne doit s'étoffer notamment à destination du middle management : « *là on s'est dit qu'il fallait qu'on monte en puissance, qu'il y avait des attentes sur la communication interne qui était très forte et donc qu'il fallait qu'on réponde un petit peu différemment et qu'on se dise qu'il y avait finalement 2 cibles en communication interne. Vous avez effectivement la pluralité des agents, l'information qu'on doit donner à tous, mais il y a celle sur le middle management. Et ça nous paraissait vraiment primordial de déclencher cette communication* ». En analysant les signaux du système social de l'organisation, la communication perçoit la nécessité de s'adresser plus spécifiquement à une seconde cible, celle du middle-management.

Autre exemple, où la communication joue aussi tout son rôle : « *La première cérémonie des vœux, il était impensable de se dire on en fait qu'une !* », cet exemple concernant la cérémonie des vœux à l'agglomération du Cotentin traduit bien l'idée que la communication cherche à trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour la direction et pour les agents. La communication interne joue alors un rôle de médiation entre direction générale et équipes internes et se retrouve à ajuster les priorités, voire à ramener de la flexibilité dans le calendrier pour atteindre les objectifs fixés et mieux prendre le temps pour les atteindre.

Lors d'une transformation, une entité rencontre des difficultés dans les moments d'entre deux, où la communication n'est pas encore en capacité de délivrer un message suffisamment précis pour lever les premières incertitudes et lorsque l'organisation n'a pas encore clairement fixé sa stratégie. Aussi en communiquant sur les organigrammes de façon régulière, Guingamp Paimpol agglomération réduit cette part d'incertitude et limite les flottements et la perte de repères au sein des équipes.

#### **I.4 - Se projeter dans le futur lointain : le macro-temps à l'œuvre**

Une autre forme de temporalité consiste à s'interroger sur la projection de la nouvelle institution dans le futur. Il ne s'agit pas ici de s'intéresser à un futur immédiat ou proche mais bien à un futur lointain, celui aussi nommé « *macro-temps* »<sup>29</sup>. Ceci dit, un tel questionnement a-t-il du sens pour une intercommunalité, c'est-à-dire une institution administrative construite sur un territoire « artificiel » et dont la vocation première est avant tout la coopération à l'échelle d'un territoire ? En quoi s'inscrire dans ce temps long peut-il être bénéfique et utile aux intercommunalités toutes récemment fusionnées pour remplir leurs missions ? Même si cette idée d'inscrire la nouvelle entité territoriale dans ce « macro temps » n'apparaît pas être, de premier abord, la temporalité la plus importante à investir, nous allons voir que les intercommunalités, selon des approches et pour des raisons différentes, s'inscrivent toutes dans une projection de leur institution et leur territoire dans ce temps long, notamment dans le cadre de leur compétence « tourisme », avec pour finalité la valorisation de leur patrimoine territorial.

*« Découvrir le patrimoine, c'est partager une histoire, un héritage commun ; c'est comprendre un territoire pour mieux le vivre et se l'approprier »*, c'est par ces mots que Loire Forez agglomération fait la promotion de son territoire sur son site internet, dans sa rubrique culture, « *pays d'art et d'histoire* ». Ici clairement la collectivité s'inscrit dans un temps long que l'on peut qualifier de macro-temps et d'historique du patrimoine. Le Forez, région naturelle et vallonnée située dans le département de la Loire, est reconnu pour la qualité de ses paysages, de son patrimoine bâti historique et vernaculaire ainsi que pour ses savoir-faire artisanaux et industriels. Il bénéficie du label "*Villes et Pays d'art et d'histoire*" depuis 1999. Ce label national du ministère de la Culture est attribué aux collectivités engagées dans des programmes de restauration et de valorisation du patrimoine. La collectivité met en avant son patrimoine à travers des guides, des publications et newsletter dédiée à cette promotion du patrimoine, via son espace internet totalement consacré à la promotion touristique du territoire. En complément des actions éducatives sont proposées à destination du jeune public et de scolaires. En définissant une partie de son identité territoriale à travers son patrimoine, la collectivité nous montre sa volonté de s'inscrire dans un rapport au temps long et à la mémoire. Elle crée des événements, des lieux à vocation mémorielle pour nourrir l'identité de la collectivité mais aussi pour créer de l'histoire commune avec les habitants du territoire.

---

<sup>29</sup> Macro-temps ou macro histoire, concept développé par Fernand Braudel qui consiste à intégrer à l'analyse des événements historiques l'environnement géographique, les données économiques, les idéologies et les pratiques culturelles, dans une saisie dialectique des rapports de l'espace et du temps. On peut aussi relier cette notion à celle développée par l'école des Annales, courant d'historiens dont Lucien Febvre fût un des fondateurs.

Sans devancer la réflexion de notre deuxième partie, consacrée à la construction de la nouvelle entité dans sa dimension spatiale, nous sommes néanmoins tentée de faire le lien avec l'approche de Vincent Veschambre<sup>30</sup> qui nous invite à nous intéresser à la « *notion de patrimoine, en tant que bien du passé hérité et construction sociale dans une dimension spatiale.* » Le patrimoine est alors envisagé par Michel Verret, comme le « *conservatoire de l'espace* » (Verret 1995), où se joue l'affirmation, la légitimation des groupes sociaux. L'auteur poursuit ainsi son raisonnement en nous disant que : « *le patrimoine est devenu « incontestablement un levier pour faire du collectif, pour faire ensemble, comme en témoigne l'instauration et le succès des journées du patrimoine. La mobilisation est forte autour de ce genre d'événementiels notamment car les enjeux sont nombreux à pouvoir construire du patrimoine, se l'approprier et à bénéficier de ses retombées* ». Le patrimoine permet ici de véhiculer les héritages culturels collectifs transmis entre les générations au sein d'un même groupe d'individus.

Pour affiner cette réflexion, Paul Ricœur dans *Temps et récit*, nous dit Nicole d'Almeida<sup>31</sup>, complète cette idée en formulant l'idée que « *l'histoire et cette mémoire commune ont pour vocation à favoriser l'appartenance* ». L'auteur indique que « *tout individu s'approprie et se constitue, dans une narration de soi sans cesse renouvelée. Il ne s'agit pas d'une histoire objective, mais de celle que je fais de ma propre vie. L'histoire devient une écriture et correspond à mettre en récit de manière concordante les événements qui la traversent.* » Il nous dit aussi que la mémoire est un espace d'expérience du passé. Les expériences vécues dans un espace commun rassemblent la pluralité des mémoires qui constitue le passé et présent. Ces cohabitations des mémoires individuelles et collectives participent à la mémoire collective d'un groupe. Et c'est ainsi que la mémoire peut être perçue comme médiation de l'appartenance. Elle permet de s'identifier comme rattaché à un groupe et c'est en cela qu'elle favorise la cohésion du collectif, autour d'une mémoire et d'une appartenance commune. Cette mémoire collective est constitutive de la construction de l'appartenance sociale. Elle s'inscrit dans le temps par la narration et dont le récit en devient le « *gardien du temps* ».

Pour illustrer ce propos, nous proposons d'examiner les actions des 3 EPCI étudiés, pour valoriser leur patrimoine et projeter la nouvelle entité territoriale dans ce macro-temps.

---

<sup>30</sup> Vincent Veschambre qui nous invite dans son article « Le processus de patrimonialisation : revalorisation, appropriation et marquage de l'espace, à nous intéresser à la notion de patrimoine, en tant que construction sociale dans une dimension spatiale. »

<sup>31</sup> Nicole d'Almeida, Des comptes aux contes, MEI « Médiation & Information », n°29 (« Communication, organisation, symboles »), 2

Loire Forez agglomération, via son site internet dédié au tourisme propose une série de podcasts intitulés « *une courte dose de patrimoine* »<sup>32</sup> qui présente de façon didactique et pédagogique les principaux sites du patrimoine du territoire de l'intercommunalité. Ces podcasts font référence à des personnages historiques, des sites naturels (cascades de Chorsin, L'étang de Vidrieux...), des contes et légendes, mais aussi au patrimoine artisanal local à travers l'exemple des métiers du verre soufflé.

Guingamp Paimpol agglomération, via son musée mémoire d'Islande « *Milmarin* »<sup>33</sup>, porte la mémoire de la grande pêche morutière au large de l'Islande et sur les bancs de Terre-Neuve, qui a fortement marqué la région paimpolaise par le passé. Ce musée qui s'attache aujourd'hui à conserver et valoriser les activités maritimes devient un outil pour assoir l'identité du territoire en faisant le lien avec le passé, les métiers de la mer et de la pêche, les traditions. En valorisant le patrimoine, objectif d'ailleurs affiché dans son PLUI<sup>34</sup>, Guingamp Paimpol agglomération a la volonté de préserver les traditions et les cultures locales, une manière de partager la même histoire avec les habitants du territoire, connaître et se reconnaître dans un passé commun. Sur son site internet, il est clairement affiché des visites réalisées à destination des familles, des scolaires et des habitants. Cette action tournée sur la valorisation du patrimoine peut alors être envisagée comme un acte mémoriel pour les habitants du territoire. Pour confirmer cette volonté, nous pouvons noter que le musée est nommé : « Musée mémoire d'Islande », qui confirme là aussi cette volonté de l'intercommunalité de produire un acte mémoriel en s'appuyant sur le passé pour mieux se projeter dans le futur et partager et préserver l'histoire commune du territoire, comme le ferait un « *gardien du temps* » selon Paul Ricœur.

Le Cotentin agglomération, via son site touristique, s'inscrit également dans une démarche similaire qui consiste à valoriser le patrimoine de son territoire, sous différentes formes : sites naturels, visites d'édifices historiques, architecture, sites et lieux historiques (plages du débarquement), ... De par son label « *pays d'art et d'histoire* », et au travers de visites guidées, conférences, expositions tous publics mais aussi des visites théâtralisées, l'agglomération donne à voir et met en lumière le patrimoine du territoire et l'héritage culturel du Cotentin.

Ces trois exemples nous permettent de mieux appréhender la manière dont les trois EPCI s'inscrivent dans le temps long en prenant appui sur la valorisation du patrimoine

---

<sup>32</sup> Podcasts « une courte dose de patrimoine » : <https://www.visitesloireforez.com/les-courtes-doses-de-patrimoine/>

<sup>33</sup> Milmarin, Musée mémoire d'Islande est un musée qui retrace la mémoire de la grande pêche sur les bancs de Terre-Neuve et au large des côtes d'Islande - <https://www.milmarin.bzh/>

<sup>34</sup> PLUI : Plan local d'urbanisme intercommunal (pages 15-17) : [https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/wp-content/uploads/2019/10/20191028\\_URBA\\_PLUI\\_PADD\\_AVANT\\_CONSEILS\\_MUNICIPAUX.pdf](https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/wp-content/uploads/2019/10/20191028_URBA_PLUI_PADD_AVANT_CONSEILS_MUNICIPAUX.pdf)

intercommunal. Ces différentes illustrations nous montrent dans quelle mesure ces actions permettent de construire un capital culturel commun. Différentes modalités de communication (visites, podcasts, brochures, site internet...) sont mobilisées par les intercommunalités pour promouvoir, partager et transmettre l'héritage du territoire qui peut revêtir une forme matérielle comme un édifice public par exemple, mais aussi immatérielle lorsqu'il s'agit d'un savoir-faire local ou d'une légende ou d'une tradition. Ce patrimoine, sous ces différentes formes (architecture, espace naturel, légendes, personnages historiques, histoire de l'art, des techniques ou des métiers) participe tant à nourrir l'histoire commune du territoire que son identité. D'une certaine manière, cela objective les différentes formes de cultures existantes sur un même espace et permet de matérialiser et partager un capital social et culturel commun et territorial.

En valorisant le patrimoine et en inscrivant son récit et sa communication dans ce macro-temps, c'est bien la création de références et de représentations communes qui se joue, tout autant que la cohésion et l'appropriation du territoire par ses habitants. Il s'agit de faire connaître, mais aussi faire aimer son territoire, au travers d'actions d'information, de communication, de sensibilisation, mais aussi en suscitant l'engagement des habitants par des travaux de restaurations par exemple comme le propose Guingamp Paimpol agglomération. La brève d'actualité sur internet, qui fait référence au chantier de rénovation du patrimoine international soutenu à Pontrioux expose clairement cette idée : « *Le chantier, en plus de permettre de rénover le patrimoine bâti, est vecteur d'échanges, de liens interculturels et intergénérationnels.* »<sup>35</sup> On perçoit ici l'intention de la collectivité de développer et proposer des actions à ses habitants dans la volonté affichée de créer du lien social entre les habitants « *interculturel et intergénérationnel* », une culture commune du territoire.

Si nous poursuivons encore ce raisonnement, le patrimoine peut alors ici être considéré comme un signe, une référence symbolique ; il devient un support de marquage et d'appropriation de l'espace pour ses habitants. Et c'est le travail de narration pour faire exister et objectiver le patrimoine, réalisé par le communicant, qui participe à la création d'une histoire et d'une mémoire commune, toutes deux fondatrices ou médiatrices de l'appartenance sociale à laquelle nous faisons référence en début de paragraphe, telle que définie par Paul Ricœur. L'auteur poursuit sa réflexion en formulant l'idée que le territoire devient un espace d'expérience et de transmissions à travers les époques et entre les générations d'habitants. Cet espace fait cohabiter

---

<sup>35</sup> Site internet de l'EPCI : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh), rubrique « Actualités », consultée le 17/07/2021 - <https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/actualite/un-chantier-de-renovation-du-patrimoine-international-soutenu-a-pontrioux/>

les mémoires individuelles et collectives en réalisant des allers-retours entre le passé, le présent et in fine pour mieux se projeter dans le temps long.

## **Conclusion // PARTIE I**

Accélération, lenteurs, temps court, temps long, passé, présent futur, cette première partie aura tenté de démontrer que ces différentes formes de temporalités sont à mobiliser et concourent à l'intégration et à la normalisation des changements dans un contexte de fusion. Comme nous avons essayé de le mettre en lumière, toute la difficulté, dans un projet de transformation réside dans la capacité des dirigeants à avoir une prise sur le temps, d'en faire un allié, à l'appriivoiser et à tout le moins, à faire en sorte qu'il nous échappe le moins possible, de tenter de rester « *maître du temps* ». Et pour ce faire, nous pouvons nous référer à Paul Ricœur qui ouvre une piste de réflexion en nous invitant à utiliser le récit comme « *gardien du temps* »<sup>36</sup>.

Entre temps court et temps long, cela suppose ainsi de conjuguer trois rythmes : celui de l'action, celui de l'adaptation de l'individu aux changements, celui de la réflexion et de l'analyse, de la mise à distance. Il ne fait plus de doute que *dire* le temps devient un enjeu stratégique majeur ; et ce d'autant plus que l'entreprise est passée de la mise en place d'une succession de changements finis à un « mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs » (Alter, 2000)<sup>37</sup>. Il est aujourd'hui convenu d'envisager le changement et la transformation d'une organisation en s'inscrivant dans un calendrier qui marque les différentes phases, les étapes, les jalons à poser et à l'envisager tel un chemin, un parcours sur lequel avancer. Le calendrier permet de se projeter et visualiser le chemin à parcourir. Il formalise les buts à atteindre, pour collectivement expérimenter et s'inscrire dans une histoire commune. Cette manière d'envisager la transformation et de la séquencer, a le mérite de conserver une certaine cohérence, en préservant la continuité entre le passé et le présent. Cette façon de procéder, porteuse de sens, a pour principal avantage de limiter la perte de repères. Séquencer la transformation et poser des jalons sont aussi des moyens utiles pour hiérarchiser les priorités à atteindre. Il apparaît dans ce chapitre que le temps peut être, déjà à lui seul, un véritable catalyseur pour intégrer les transformations et conduire le changement. Dans leur contexte de fusion, tous les interviewés ont accepté l'idée que le changement prend du temps. Leur rôle consiste alors à le maîtriser et donner des clés de compréhension aux agents pour rassembler le

---

<sup>36</sup> Ricœur, Temps et récit, 1985,

<sup>37</sup> La professionnalisation des communicateurs : Dynamiques, tensions et vecteurs, Presses universitaires de Louvain - Cahiers RESIPROC - n°1 - 2013

collectif dans une même « expérience », une même unité de temps et d'espace, une même histoire professionnelle. Conduire le changement, c'est respecter des règles et un code commun, savoir accélérer, se dépêcher, ralentir, s'arrêter ou parfois faire demi-tour, regarder en arrière, partager le chemin à parcourir, les étapes à franchir...

### *Recommandations*

A ce niveau de notre étude, plusieurs recommandations nous semblent apparaître. La première concerne le fait de mobiliser la communication interne pour rendre intelligibles les changements. Cette communication interne a ici toute sa place pour réduire les incertitudes et limiter les résistances au changement. Elle doit être envisagée en accompagnement de la conduite du changement, au plus près de la stratégie managériale. Cela suppose de concevoir une communication réactive, agile, qui apporte les repères utiles à la bonne compréhension des agents. Cette communication interne a vocation à être régulièrement actualisée en informant pas à pas sur l'état d'avancement du projet. Et au-delà de favoriser la création de nouveaux repères au sein de l'organisation, cette communication interne consiste à faire connaître, rassurer, mais aussi à renforcer la transparence. Cette démarche de transparence est elle aussi tout à fait essentielle dans un contexte de transformation, car elle instaure et renforce le climat de confiance au sein du personnel, climat possiblement altéré en raison de la perte de repères et les incertitudes qui peuvent générer un climat anxigène.

Une autre recommandation, qui nous semble également profitable à la cohésion du collectif dans un contexte de fusion, concerne, comme nous l'avons illustré plus haut, à faire l'expérience de la *confrontation relationnelle*. Pour s'accorder ensemble, dépasser les représentations individuelles, il apparaît essentiel de prévoir des temps de *rationalité collective*, c'est-à-dire des temps encadrés et formalisés dans un format à définir selon les situations (séminaires, ateliers, réunions, d'échanges, hackathon...) Ces temps permettent l'échange et le partage de façon constructive entre toutes les parties prenantes concernées. Ce sont des séquences qui incitent au dialogue, au débat, à la confrontation d'idées et d'opinions et qui se révèlent être précieuses pour cheminer vers un consensus, favoriser l'adhésion, l'engagement et la responsabilisation collective. Le Cotentin agglomération l'a organisé à destination des agents territoriaux pour s'accorder sur les modalités de travail et revisiter les process liés aux activités. Guingamp Paimpol agglomération a également expérimenté ce temps de

confrontation relationnelle au sein du conseil communautaire, ce qui aura permis de fonder un collectif d'élus engagé et en phase pour porter le projet du territoire. Ces temps de création de la *rationalité collective* ont également l'avantage de contribuer à la normalisation du changement. La communication peut jouer également un rôle central en adoptant elle aussi une posture « *d'intelligence collective* » et en devenant « facilitatrice » de cette approche. Cela peut alors se traduire par la création de groupes projets, composés des parties prenantes adhoc : agents territoriaux, élus, habitants-usagers... Cette approche de « co-construction », aussi appelée « co-design » est intéressante car elle questionne directement les individus concernés par l'action à mener. Autre intérêt, elle permet l'expérimentation et en ce sens, elle introduit l'idée du changement, tout en autorisant le retour en arrière ou l'expérimentation d'un autre scénario. Dans un contexte de changement, cette démarche du « *droit à l'erreur* » peut être rassurante et permettre à chacun de se sentir légitime à formuler ses idées, ses propositions de solutions. Cette démarche véhicule également des idées positives autour de l'engagement des individus : chacun à un rôle, chacun apporte sa pierre, chacun est « acteur » et participe à la transformation. La communication a, il me semble, tout intérêt, à s'inscrire dans une telle démarche tant pour concevoir sa stratégie de communication interne qu'externe, en s'appuyant sur des comités d'usagers internes ou externes. Cette approche a pour principal bénéfice de favoriser la responsabilisation des individus et de développer la mobilisation du collectif.

Troisième recommandation en lien avec la reconnaissance<sup>38</sup> dans le travail des agents de la collectivité. Nous préconisons, de réaliser, avec une fréquence qui peut être annuelle, un bilan de l'activité interne. A travers cette action, il s'agit tout d'abord de partager et de se rendre compte collectivement de ce que les équipes, le collectif a été en capacité de réaliser. Bien souvent, un projet finalisé enclenche un nouveau projet, sans toujours prendre le temps de s'arrêter et de réaliser cette mise en commun. Au-delà de valoriser les agents en interne, il nous semble que cela participe à créer une vision commune des réalisations et traduit une certaine

---

<sup>38</sup> L'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), définit la reconnaissance comme une question centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises ; elle est un levier fort de l'engagement au travail. Elle se traduit par un échange qui se joue à plusieurs, une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager, ses collègues ou ses usagers ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres... Deux grandes conceptions de la reconnaissance au travail existent, l'une fondée sur les récompenses et l'autre sur le travail. Olivier Voirol estime que « Les récits médiatiques opèrent comme des distributeurs d'estime sociale et participent ainsi à la production et la reproduction des hiérarchies symboliques de la reconnaissance. » VOIROL, Olivier, « Le travail normatif du narratif », Réseaux n°132, Les récits médiatiques, pp. 51-71

forme de reconnaissance dans le travail, en donnant à voir le résultat de l'engagement et de l'implication de l'individu et du collectif. Dresser ce bilan interne participe également à développer l'interconnaissance en faisant apparaître les réalisations des autres équipes, services ou directions. Ce temps de bilan interne peut prendre différentes formes, notamment un format « évènementiel » de préférence en présentiel : des séquences vidéos réalisés par service pour expliquer les actions menées par l'équipe, un temps de présentation en direct à la manière d'un plateau « regards croisés/conférence », une série de « talk » ou en mode « Conférence TED », mais aussi cela peut revêtir une forme plus ludique, comme par exemple : un jeu TV sous la forme d'un pastiche, des saynètes jouées par les agents eux-mêmes ou encore la représentation du bilan interne à la manière d'un « théâtre forum » qui permet de transmettre de la connaissance et qui a l'avantage d'introduire de l'interactivité avec le public.

Une dernière recommandation, plus directement en lien avec la dimension temporelle étudiée dans cette première partie, consiste à projeter la nouvelle entité territoriale dans le *macro-temps* pour d'une part nourrir l'identité territoriale et mais aussi favoriser l'émergence d'une culture commune territoriale. L'enjeu consiste bien à favoriser la cohésion entre les différents acteurs du territoire, en créant du lien social interculturel et intergénérationnel. Et cette projection dans le *macro-temps* peut prendre appui sur une démarche valorisant le patrimoine intercommunal culturel, historique, architectural, naturel. Les EPCI ont tous les trois mis en œuvre des initiatives singulières et originales pour promouvoir leur patrimoine local auprès des habitants mais aussi d'autres publics, notamment dans leurs choix de modalités de communication qui sont notamment à définir au regard des moyens budgétaires disponibles et de la cible visée. Les formes sont nombreuses mais à titre d'exemple rencontrés dans les intercommunalités étudiées, nous pouvons citer :

- **la demande de labellisation « Pays d'art et d'histoire<sup>39</sup> »** au profit du territoire de l'agglomération du Cotentin et toute une narration qui exploite et promeut ce label officiel, gage de solennité et de prestige, qui participe au rayonnement du territoire intercommunal.
- **Milmarin, de Guingamp Paimpol agglomération, musée thématique** qui, en tant que lieu de partage de la mémoire, renforce un héritage commun en proposant des visites

---

<sup>39</sup> Villes et Pays d'art et d'histoire est un label officiel français attribué depuis 1985 par le ministère de la Culture et de la Communication aux communes ou pays de France qui s'engagent dans une politique d'animation et de valorisation de leurs patrimoines bâti, naturel et industriel, ainsi que de l'architecture.

aux scolaires et aux familles pour mieux projeter cette histoire commune dans le temps, en s'adressant aux générations futures.

- **La programmation d'animations pédagogiques à destination du jeune public forézien**, nous semble là aussi une initiative très intéressante, dans la mesure où elle est le fruit d'une volonté affirmée de la part de l'institution. Loire Forez agglomération, avec l'appui de son label « *Pays d'art et d'histoire* » a développé tout un catalogue<sup>40</sup> d'animations pédagogiques pour sensibiliser et initier les jeunes à leur territoire, ses espaces naturels, ses traditions, son histoire... Ces animations se déroulent dans les sites et villages du Forez permettant une rencontre entre les élèves et des éléments de patrimoine. A travers cette action, nous percevons bien tout l'intérêt de la démarche pour apporter les clés de compréhension du territoire aux jeunes générations qui y résident et leur faire « *expérimenter leur territoire* ». Et au-delà il s'agit de semer pour l'avenir, susciter l'attachement au territoire, faire aimer son lieu de vie, tout en partageant une histoire commune, ciment d'un « *vivre ensemble* » intercommunal. La brochure se conclut par une citation d'Albert Einstein : « *La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information.* », qui met en évidence la volonté de créer à terme une communauté sous-entendue « *ayant la pratique de son territoire* ».

---

<sup>40</sup> Brochure des actions éducatives 2021/2022 – Loire Forez agglomération : [https://www.loireforez.fr/wp-content/uploads/2020/07/PAH\\_Forez\\_brochure\\_explorateurs\\_2021.pdf](https://www.loireforez.fr/wp-content/uploads/2020/07/PAH_Forez_brochure_explorateurs_2021.pdf)

Il est temps à présent d'entrer pleinement dans notre deuxième partie, que nous avons souhaité consacrer à l'exploration de la construction de la nouvelle entité territoriale dans sa dimension spatiale.

## ***PARTIE II – La construction de la nouvelle entité : de sa réalité de territoire à sa réalité institutionnelle et politique***

---

Nous avons montré dans un premier temps tout l'intérêt de prendre en compte la dimension temporelle dans un contexte de fusion pour faire émerger une nouvelle entité territoriale. Le deuxième temps de ce mémoire s'attachera à identifier la construction de la nouvelle entité dans sa dimension spatiale. Il s'agira de comprendre comment la communication réalisée contribue à la mise en récit du territoire dans les trois dimensions : territoriale, institutionnelle et politique. Comment cette nouvelle entité devient visible, comment la mise en « *apparence* » du territoire, dans le sens donné par Hannah Arendt, contribue à la construction de la réalité du territoire et participe de « ce monde commun, « *il était là avant nous et survivra au bref séjour que nous y faisons* », nous dit-elle.

Une des notions centrales de ce chapitre concernera la communication territoriale. Aussi nous proposons de prendre quelques instants pour définir plus en détails cette notion. Cap-com, emblématique réseau professionnel des communicants publics, nous apprend que la communication territoriale est la communication publique portée par l'ensemble des collectivités locales et des organismes publics locaux. Fortement attachée à des territoires et à des institutions, elle a pour mission l'information des habitants sur les services publics, l'animation du territoire et de la vie démocratique. Elle contribue également à la promotion et à l'attractivité des territoires, que l'on retrouve sous l'appellation de marketing territorial.

David Huron et Grégory Spieth<sup>41</sup> complètent cette définition en présentant les premiers enjeux de la communication territoriale des EPCI. En effet, les « EPCI se trouvent donc dans une situation où ils doivent communiquer à la fois sur leurs missions, mais aussi sur leur identité auprès des publics multiples en fonction des options choisis (citoyens, touristes, entreprises...) ». Les auteurs poursuivent en indiquant la difficulté à exister dans un paysage institutionnel local, où différents échelons administratifs communiquent parfois sur des sujets identiques.

Pour Isabelle Pailliart<sup>42</sup>, la montée en puissance des collectivités territoriales a contribué au renforcement d'une autonomisation des informations locales. Il est souvent indiqué que les lois de décentralisation, menées par l'État, à partir de 1982, ont joué un rôle déterminant dans la montée en puissance de communication territoriale. Certes cette date sert de référence, mais elle ne suffit pas à expliquer un mouvement plus important. En effet, la communication des collectivités territoriales mais aussi la place des médias locaux et localisés se comprennent à la lumière de transformations plus profondes : l'évolution des rapports des individus avec les territoires, la construction progressive d'une gouvernance locale et les mutations du cadre étatique. Isabelle Pailliart nous apprend aussi que « *le recours au terme d'habitant met l'accent sur la localisation et plus nettement sur le lien qui est tissé entre un individu et son environnement social. Le qualificatif est souvent présent dans les politiques publiques ou dans les discours des responsables politiques locaux, le terme indique la construction d'un rapport avec le territoire. Il est ainsi analysé comme édifié par les politiques de communication des collectivités territoriales ou par les documents produits dans les opérations de concertation, bref les responsables s'adressent à lui, comme à un public particulier, pris sous l'angle de ses attaches locales.* »

Pour Pierre Zémor<sup>43</sup>, la communication territoriale est avant tout une communication publique car il voit l'aspect central de l'intérêt général, mais aussi elle englobe une dimension démocratique et citoyenne au niveau local. Pour Dominique Mégard<sup>44</sup>, la communication territoriale a « un premier devoir : faire comprendre l'institution et en clarifiant les cadres et les modes de gestion de l'action publique locale, permettre à chaque habitant de savoir « qui décide

---

<sup>41</sup> David Huron et Grégory Spieth – Communication intercommunale : entre construction d'image du territoire et modification du comportement des usagers », Communication et organisation [en ligne], 35/2009, mis en ligne le 1<sup>er</sup> décembre 2012, consulté le 19 avril 2021

<sup>42</sup> Isabelle Pailliart, « Des territoires à la territorialisation », Études de communication [En ligne], 50 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2020, consulté le 15 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/edc/7635>

<sup>43</sup> Pierre Zémor, La communication publique, 2008 - Que sais-je ? - PUF

<sup>44</sup> Dominique Mégard, La communication publique et territoriale - 2e éd.DUNOD, 2017

de quoi pour qui » et de s'inscrire dans une dynamique citoyenne. A cela il faut également rajouter des objectifs comme : favoriser l'adhésion au projet ; faire évoluer les comportements ; accompagner projets et chantiers ; animer et promouvoir le territoire.

Les enjeux de cette communication sont ainsi fortement attachés au territoire, aux citoyens ou aux usagers, mais aussi aux « projets ». Pour Dominique Mégard et Bernard Deljarrie<sup>45</sup>, ce qui fonde la singularité de la communication territoriale est le fait qu'elle occupe une : « *Fonction transversale, elle concourt à rendre compréhensibles les choix et l'action des élus locaux. Elle contribue à donner du sens à la vie publique et politique locale* ». On peut y voir ainsi une dimension politique, rien d'étonnant puisque c'est le propre de l'exécutif des collectivités de développer des politiques publiques locales, projet politique bien souvent porté au moyen d'un projet de territoire.

Pour creuser un peu plus la piste autour des notions de communication et du territoire, Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou<sup>46</sup> nous expliquent la construction de la réalité intercommunale en proposant de s'appuyer sur les trois dimensions de l'identité locale à savoir : le territorial, l'institutionnel et le politique. Aussi pour identifier comment la nouvelle entité se construit notamment dans son rapport à l'espace, nous proposons de reprendre également ces trois dimensions, sachant qu'elles sont bien évidemment perméables, complémentaires et imbriquées les unes aux autres. La communication intercommunale peut alors être considérée comme une modalité d'expression verbale et/ou iconique, dans lequel s'articulent le territoire avec ses communes membres, l'institution (l'EPCI) et le groupe social qui y vit c'est-à-dire les habitants-usagers du territoire, mais aussi les élus et les agents territoriaux qui y résident.

## **II.1 – L'EPCI, un espace territorial**

Monique Fourdin<sup>47</sup> nous dit que : « *Constituée sur la base d'un regroupement des communes membres, l'assise spatiale des EPCI revêt une importance originelle inhabituelle puisque l'institution est définie comme territoire avant d'être dotée de compétences et de pouvoirs.* » Il aura fallu attendre les années 90 pour voir les premières actions de communication à destination de la population. La mise en scène, via le recours à la cartographie, au graphisme, logo, nom et signatures, aura eu pour conséquences de transformer l'espace en territoire. Pour l'autrice, cette

---

<sup>45</sup> Dominique MEGARD et Bernard DELJARRIE, La communication des collectivités locales. Paris : LGDJ – Lextenso éditions, 2009, (2ème édition)

<sup>46</sup> Monique Fourdin - Jean-Baptiste Poinclou, Le local au miroir de la communication intercommunale, HERMES 26-27, 2000

<sup>47</sup> Ibid.

évolution est également à mettre en lien avec « *l'entrée des EPCI sur le marché du sentiment d'appartenance* », jusqu'ici occupé par les collectivités locales (communes, départements...).

Isabelle Pailliar<sup>48</sup>, dans son article « *Les territoires et les médias dans la construction de l'espace public* », annonce que la localisation de l'espace public est une condition essentielle à son émergence et à sa construction. Cela revient ainsi à dire qu'avant toute chose, il convient de localiser un espace pour le faire exister. L'auteur nous dit aussi que la dimension territoriale est un élément constituant de l'espace public à travers trois caractéristiques. Tout d'abord le territoire est d'abord défini par ses frontières. Cette première étape consiste à délimiter spatialement le territoire. Deuxième caractéristique : le territoire est déterminé par ses institutions. Dernière caractéristique, le territoire peut être défini en tant qu'espace vécu ou pratiqué.

### **Des actions de communication pour matérialiser le territoire**

Pour matérialiser le nouveau territoire, toutes les intercommunalités ont commencé par représenter visuellement l'ensemble des communes qui composent l'EPCI, en réalisant une cartographie du territoire. Cette matérialisation a pour objectif de rendre visible le territoire dans son périmètre, sa forme, son emprise territoriale et les communes qui le composent. La cartographie met également en scène et en valeur les attributs du territoire, en identifiant les infrastructures, les sites naturels ou patrimoniaux emblématiques. Romain Rollant illustre cette mise en valeur dans son propos : « ...il y a quelques « *colonnes vertébrales* » [du territoire] que je trouvais intéressantes qui sont autour des mobilités : la RN 12 et surtout la ligne ferroviaire Carhaix-Paimpol qui est clairement une colonne vertébrale du territoire, qu'on identifie assez peu et que j'ai demandé de faire représenter sur toutes nos cartes. »

Une autre action pour matérialiser le territoire consiste à prendre la mesure de l'existant en recensant ce qui appartient au territoire. Dirigeant territorial de Le Cotentin agglomération expose : « *On a 800 sites sur le territoire de l'agglomération, on est en train de les recenser.* » Ce recensement permet ainsi d'identifier ce qui « fait » le territoire. Dans le prolongement de cette idée, Romain Rollant nous explique : « ... et l'autre colonne vertébrale : c'est le Trieux et donc le bassin hydrologique. On est un des territoires qui a le plus de sources de Bretagne, et donc un enjeu de l'eau qui nous amène jusqu'à la baie de Paimpol. » En identifiant les

---

<sup>48</sup> Ouvrage collectif dirigé par Isabelle Pailliar : Médias et Territoires : L'espace public entre communication et imaginaire territorial, Presses Universitaires du Septentrion, 2013

« colonnes vertébrales » du territoire, le DGS de Guingamp Paimpol agglomération, met en évidence les éléments forts qui constituent la géographie et les équipements structurants du territoire. Cette première étape de matérialisation du territoire est également une première étape pour façonner les premiers traits de son identité.

Au-delà de son découpage dans l'espace, le territoire se dote de caractéristiques structurantes qui vont nourrir l'identité et l'image de ce nouvel espace public local. Isabelle Pailliarat parle ici de construire la « *matérialité* » du territoire qui, pour elle, est tant constitué de formes spatiales que de représentations. Elle rajoute qu'il peut être difficile de rendre visible l'existence d'un territoire qui n'existe pas institutionnellement et qui agglomère des structures spatiales contrastées. Le témoignage de Coralie Belliard prolonge cette même idée : « *La difficulté c'est que nous sommes une intercommunalité avec 2 villes centres que sont Guingamp et Paimpol. Et il y en a quand même 55 autres, en plus avec des positionnements très différents, des communes plutôt rurales du centre Bretagne, des communes qui parcourent la RN12 plutôt industrielles, et le nord du territoire, activités maritimes et du tourisme.* » Et Romain Rollant nous parle lui d'un territoire « *pas naturel, un peu forcé* ». En l'occurrence, sur le territoire de Guingamp Paimpol agglomération, c'est la prise de hauteur par rapport à des enjeux de territoire communs qui va faciliter le rassemblement des « *cultures spatiales contrastés* » : Romain Rollant précise : « *...toutes les questions que l'on peut croiser globalement en Bretagne, celles de la mobilité, de l'autosolisme, d'une jeunesse qui naît là mais qui va faire ses études ailleurs, des problématiques de logements, logements vacants, vieillissement de la population. ...La population reste une population vieillissante et précaire, les questions de logements, les enjeux sont les mêmes* ». Ces différentes illustrations nous montrent combien il est important pour matérialiser un nouveau territoire, d'identifier un fil conducteur commun qui va faire sens pour l'ensemble du territoire.

Toujours concernant Guingamp Paimpol agglomération, la création de ce territoire revient à assumer deux centralités comme nous l'a précédemment indiqué sa directrice de la communication. Et la création d'un fil conducteur peut être rendu difficile à tisser lorsque la pratique de l'espace est de plus en plus discontinue, comme nous le précise toujours Coralie Belliard : « *C'est que la mobilité est de plus en plus importante chez les habitants, c'est à dire qu'on ne vit pas là où on travaille et donc nos habitudes de vies sur notre agglomération de résidence ne sont pas les mêmes que de notre agglomération de travail. Ça ne facilite pas aussi la visibilité et la lisibilité.* »

Autre point d'appui pour faire exister le territoire : mailler le territoire pour renforcer la proximité et assoir l'existence du nouveau périmètre. Guingamp Paimpol agglomération a ainsi développé le maillage de son territoire en prenant appui sur les sièges des anciennes intercommunalités, transformés en pôles de proximité. Il faut néanmoins préciser que cette solution apparaissait pertinente au moment de la fusion, mais depuis l'EPCI a quelque peu revu cette organisation. A présent Guingamp Paimpol agglomération considère que ce sont les communes qui sont la porte d'entrée de l'agglomération pour les habitants (et non plus les pôles de proximité) et à ce titre il a souhaité supprimer cette organisation. En 2017, un cabinet de consultants a réalisé une évaluation de cette organisation territoriale en pointant clairement ses limites. Romain Rollant relate : « ...a été assumé le fait de faire évoluer les pôles de proximité ; très vite les élus ont posé le fait que la porte d'entrée vers l'interco devait être impérativement la commune et ce n'était pas efficace de dire que l'agglo devait elle-même assumer sa propre relation à l'habitant avec ses propres lieux d'accueil etc... Et du coup les pôles de proximité, on a fait un bilan, mais il n'y avait quasiment pas de relations à l'usager. ...Et tout ce qui est information un peu générale, on pouvait le gérer différemment, ... en faisant confiance aux communes ». Le maillage de l'intercommunalité s'appuie ici, peu à peu, sur les communes pour assurer la relation de proximité avec les habitants et assurer un premier niveau d'information.

Dans le prolongement de l'idée de matérialiser le territoire et la question du maillage intercommunal, Camille Ledemeney nous confie : « Le président souhaite renforcer la proximité et donc renforcer le bouquet de services proposés dans ces pôles de proximité et il propose aussi à cette occasion... de rebaptiser ces pôles de proximité par des « Maisons du Cotentin ». Donc je pense que déjà c'est un signal assez fort aussi pour l'interne pour se dire que finalement il n'y a pas d'un côté la proximité et les services centraux de l'agglomération, c'est qu'il y a une cohérence si vous voulez dans le nom ; le fait de s'appeler « Maison du Cotentin » ... je pense qu'on va gagner [...] dans cette idée de faire qu'un seul et même ensemble. » La directrice de l'agglomération du Cotentin exprime aussi la finalité sous-jacente à la matérialisation du territoire qui consiste à créer la nouvelle entité territoriale « faire un seul et même ensemble ».

### **Concevoir une nouvelle identité territoriale : un nouveau nom et logo**

Dans ce contexte de fusion et de création d'une nouvelle entité territoriale, définir une nouvelle identité et se doter d'un logo constituent des enjeux de communication forts. Cette traduction visuelle va poursuivre la démarche de matérialisation du territoire mais aussi de l'institution.

Cela participe également à dessiner et étoffer l'image de cette nouvelle entité territoriale. Les 3 EPCI rencontrés ont bien compris la nécessité de se doter d'une identité propre. Comme nous le verrons ci-après, elle est constituée des différents fondamentaux graphiques représentant la raison d'être et le fondement de chaque organisation. Elle définit les éléments graphiques clés de l'institution, tels que son logo, ses couleurs, la police d'écriture, les typographies, et ses différents signes distinctifs qui peuvent être des formes, des icônes, ...et plus encore.

### **Construire l'identité en définissant un nom pour la nouvelle entité territoriale**

La communication des individus et des organisations, nous dit Nicole d'Almeida<sup>49</sup>, « *a besoin de signes forts, de raccourcis saisissants (logo, jingle, couleurs, ...) qui frappent les imaginations et structurent l'espace de perception mutuelle...* » Et c'est pour créer ces « *signes forts et saisissants* » que les 3 EPCI ont tous effectué un changement de nom pour la nouvelle entité territoriale.

Guingamp Paimpol agglomération nous explique que, dans une volonté de lancer une identité cohérente, le changement de nom s'est effectué en 2 étapes, tout d'abord en 2017 avec « Guingamp-Paimpol-Armor-Argoat Agglomération » et dont l'acronyme était GP3A. La gageure est de taille pour Guingamp Paimpol agglomération, qui doit faire face à la difficulté d'être une intercommunalité composée de deux villes centres avec Guingamp et Paimpol et 55 autres communes, avec des positionnements très différents et la nécessité de constituer avec toutes les communes un « *ensemble global* ».

Pour bien comprendre ce qui se joue dans ce travail de recherche de cohérence et de définition de fil conducteur, Nicole d'Almeida<sup>50</sup> en faisant référence à Paul Ricœur dans *Temps et récit*, expose sa pensée : « *la mise en récit opère ce travail de synthèse contenu dans l'intrigue, véritable nœud du récit, qui réconcilie et articule un avant et un après et donne à voir une continuité, qui est, selon les termes de Ricœur, la « synthèse de l'hétérogène »*. Et cette recherche d'une identité cohérente pour un ensemble de collectivités très différentes tant par leur taille, que par la nature même de leur espace, passe par « *la synthèse de l'hétérogène* », pour révéler l'unicité, la continuité et la cohérence.

Le premier nom de l'intercommunalité pointait fortement sur les deux villes centres et associait « Armor-Argoat » pour faire référence aux 55 autres communes. Coralie Belliard<sup>51</sup>, Directrice

---

<sup>49</sup> Nicole d'Almeida, Des comptes aux contes,

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Entretien précité.

de la communication relate : « *En 2019, une évolution du nom pour un nom plus court : Guingamp-Paimpol agglomération, qui assume la coexistence de 2 villes centres et là on construit un slogan : de l'Armor à l'Argoat, qui est un slogan ou plutôt une signature, qu'une identité nominative de l'agglomération.* » L'identité nominative s'appuie ici fortement sur le territoire et notamment les 2 villes centres, juxtaposées. Cette association permet de mieux se représenter et visualiser d'une certaine manière l'espace géographique du territoire de l'agglomération, qui en définitive est compris entre ces deux villes centres.

En ce qui concerne Le Cotentin agglomération, Camille Ledemeney précise « *Historiquement, oui, il fait sens ce territoire, le nom n'a jamais été un problème. Avec comme nom « Le Cotentin », il n'y a jamais eu de grands débats sur le nom de notre EPCI.* » Ici, l'identité culturelle locale préexiste à l'EPCI et le nom de l'intercommunalité s'est imposé spontanément. On comprend néanmoins qu'il s'agit d'un territoire composé de communes très hétérogènes : « *...on a beaucoup de communes rurales aussi et des grandes disparités, le pôle urbain c'est 80 000 habitants, la ville centre, et à côté de ça vous avez Taillepied, qui est la plus petite commune avec 24 habitants. Et donc il faut composer avec ça au quotidien.* » L'appellation « *Le Cotentin* » permet de réunir cet ensemble hétérogène mais qui fait sens tant historiquement que sociologiquement pour les habitants concernés. Là encore, l'identité nominative de l'intercommunalité donne toute la place à la notion de territoire qui permet de visualiser clairement l'emprise géographique du territoire de l'agglomération.

Pour Virginie Aulas, DGS de Loire Forez agglomération : « *C'est un périmètre qui a été fait au forceps, par le SDCI<sup>52</sup>, mais qui historiquement avait un sens.* » Le nom retenu pour l'intercommunalité est : « *Loire Forez agglomération* » qui reprend deux éléments emblématiques du territoire, en faisant référence aux paysages et éléments naturels du territoire. Une fois encore, l'identité nominative s'appuie sur des références géographiques facilitant la visualisation du territoire concerné, ici la référence aux Monts du Forez et à la Loire (fleuve), qui sont des marqueurs très significatifs et distinctifs du territoire.

Dans les 3 cas, la création du nom de la nouvelle entité territoriale fait clairement référence au territoire, soit en identifiant les villes délimitant l'espace géographique, soit en s'appuyant sur une appellation géographique existante, ou encore en utilisant des marqueurs significatifs comme des éléments naturels du territoire par exemple (montagne, fleuve...). Chaque agglomération

---

<sup>52</sup> SDCI : Schéma départemental de coopération intercommunale. Il donne une représentation cartographiée de l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale du département et en fixe les orientations d'évolution.

dispose ainsi d'un nom qui matérialise un peu plus son existence en précisant sa localisation, son périmètre et nourrit son identité territoriale en rajoutant des précisions géographiques. Nicole d'Almeida<sup>53</sup> explique la notion d'identité très clairement, en précisant qu'elle est constituée de caractéristiques indépendantes qui lui donnent une spécificité, une stabilité et une cohérence, lui permettant d'apparaître en propre et d'être reconnue. La communication d'entreprise traduit ainsi la personnalité de l'organisation à travers une série de signes cohérents et notamment avec la définition d'un logo. Cette identité visuelle, à travers son logo, permet à l'organisation de se distinguer, d'exister, mais aussi d'être reconnue tant par son personnel que par ses usagers et d'être mémorisée. La création de cette identité nominative pour matérialiser le nouveau territoire devient alors tout autant nécessaire que la création de l'identité visuelle avec la conception d'un nouveau logo propre à l'entité formée.

Camille Ledemeney, du Cotentin Agglo relate ainsi la création du logo de l'intercommunalité : « On a commencé à travailler la question de la communication notamment la communication externe. Pour ce qui était du logo puisqu'il fallait forcément qu'au premier janvier cette interco soit incarnée, avec une identité visuelle. [Le logo] il ressemble à la presque île enfin, c'est ça qu'on a voulu retranscrire. Et puis le bleu et le vert pour ce qu'on vient de se dire sur le côté littoral mais également sur le côté bocagé. Ça fait vraiment partie de notre ADN d'avoir la mer à proximité mais également vous faites 5 kilomètres vous vous retrouvez dans les prés. »

Ainsi les caractéristiques qui fondent l'identité visuelle du logo de l'agglomération du Cotentin sont précisées dans la charte graphique<sup>54</sup>, au moyen d'un document détaillé et disponible sur le site internet de l'agglomération. Il en va d'ailleurs de même pour les deux autres EPCI : Guingamp Paimpol agglomération et Loire Forez agglomération.

		
<p><i>Logo de la communauté d'agglomération du Cotentin</i></p>	<p><i>Logo de Guingamp Paimpol agglomération</i></p>	<p><i>Logo de Loire Forez agglomération</i></p>

<sup>53</sup> Nicole d'Almeida, Rôle et place de la communication interne « La communication interne des entreprises » - 8<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Les Topos – 2014 (8<sup>ème</sup> édition)

<sup>54</sup> Charte graphique de Lecotentin agglomération, en annexe

Nous apprenons dans chacune de ces chartes graphiques quelle est l'intention et quel est le sens du logo. Nous constatons que les choix visuels ont tous une signification, sur l'ensemble des dimensions de l'entité. Le logo apporte ainsi des significations sur l'espace territorial, sur l'espace politique et institutionnel.

Concernant l'espace territorial, nous découvrons que pour l'agglomération du Cotentin, la forme de l'emblème représente la péninsule du Cotentin et que l'utilisation du vert et du bleu évoquent la particularité « *Terre & Mer* » du territoire. Ces premières caractéristiques indiquent clairement l'intention de matérialiser le territoire en représentant visuellement sa forme, son emprise sur le territoire. Guingamp-Paimpol agglomération a également fait le choix de matérialiser et signifier son territoire dans sa représentation visuelle. Coralie Belliard nous explique le sens du choix visuel : « *Au niveau du logo, on a choisi de mêler Guingamp et Paimpol, c'est-à-dire que le « P » de Guingamp est fusionné avec le « L » de Paimpol, ce qui représente notamment le Trieux<sup>55</sup>. Ce territoire est maillé par un phénomène naturel, [le « P » et le « L » fusionné]. Cette marque a ainsi vocation à ressembler à l'empreinte du territoire et en représentant le dessin de sa forme. Toujours pour traduire et caractériser l'espace territorial, Loire Forez agglomération a fait le choix d'un logo qui s'appuie exclusivement sur une typographie, sans utilisation d'emblème ou d'autres pictogrammes ou symboles. Néanmoins, cela n'empêche pas le logo de traduire l'image du territoire qui se veut « *agile, dynamique et authentique* », comme l'indique le document de charte graphique<sup>56</sup> de Loire Forez agglomération. Il est ainsi précisé : « *Il [le logo] se construit de lien et de liant à l'image d'un territoire rassemblé et agile. La rondeur des lettres et les décalages rappellent la géographie vallonnée du territoire, renforcée par la couleur, reflet des espaces naturels.* » L'évocation de la représentation du territoire vallonné se traduit ici dans la rondeur de la typographie.*

Les EPCI bretonne et normande utilisent une palette de couleurs assez similaire pour esquisser leur territoire. En ce qui concerne l'agglomération du Cotentin, le vert signifie la terre « *le côté bocagé* » et le bleu, le littoral et l'espace maritime. Guingamp Paimpol agglomération adopte des codes comparables, en raison de caractéristiques communes du territoire « *terre/mer* ». Coralie Belliard, directrice de la communication détaille : « *Et toujours pour signifier le territoire, ses paysages, on retrouve les couleurs représentant la mer et la terre. Ensuite on a*

---

<sup>55</sup> Le Trieux est la rivière qui trouve son embouchure à Paimpol et qui traverse le territoire de Guingamp Paimpol agglomération.

<sup>56</sup> Charte graphique de Loire Forez agglomération en annexe.

les couleurs, et là c'était un vaste débat. On a le bleu de la mer, on a le vert glaz<sup>57</sup> qui rejoint le glaz de la région Bretagne de cette terre qui se mélange avec la mer et on a le « orange » qui a vocation à rassembler plutôt la ruralité, c'est-à-dire toutes les communes qui entourent, qui sont entre la terre et la mer. » L'EPCI bretonne a souhaité affirmer fortement cette notion entre terre et mer, qui se traduit par le rajout d'un slogan « de l'Armor à l'Argoat ». Cette formulation en breton rajoute une caractéristique forte en faisant le lien avec la langue bretonne et son attachement à l'identité régionale. Cette dimension régionale est également exprimée par l'utilisation des 3 bandes, symbole emblématique du logo de la région Bretagne et plus globalement signe de rattachement à l'identité culturelle bretonne.

De la même manière, les couleurs utilisées du logo de Loire Forez agglomération sont le bleu/vert profond, à l'image des essences et des arbres que l'on trouve sur le territoire, une façon de renforcer l'évocation de paysages montagneux et la présence affirmée de la forêt. Et toujours pour caractériser le territoire en lui attribuant un trait de personnalité, l'agglomération du Cotentin, utilise la typographie « *DIN Bold* » pour suggérer la force du territoire, nous précise la charte graphique.

Les logos des 3 EPCI traduisent également les dimensions institutionnelle et politique des entités territoriales. Ainsi, la charte graphique de Loire Forez agglomération indique : « l'utilisation d'une couleur unique vient renforcer la notion d'union et de rassemblement », signifiant tant l'idée de la fusion que d'unité. De la même manière, pour « *leCotentin* » l'espace entre l'article et le mot est supprimé afin de renforcer l'idée d'une entité unie. Il s'agit là d'apporter une signification quant à la nature de la fusion des intercommunalités, de présenter une institution « *unie* », ce qui apporte une précision sur l'intention politique.

Ces 3 illustrations présentent assez bien la manière dont la création de l'identité visuelle de l'EPCI matérialise l'existence du territoire, par la forme, le dessin et le choix des couleurs utilisées dans le logo. Nous remarquons l'intention de donner du sens à ce visuel et de conserver une forte cohérence avec la réalité du territoire et la raison d'être de l'institution. Chaque identité visuelle incarne fortement les trois intercommunalités en signifiant notamment la dimension territoriale, mais aussi en traduisant des valeurs voire une volonté d'action. Nous comprenons que la « mise en visibilité » du territoire à travers l'identité visuelle constitue un enjeu central de l'intercommunalité. Nous pouvons d'ailleurs relier cette question aux enjeux d'attractivité des collectivités et la nécessité d'affirmer leur positionnement territorial. Ce

---

<sup>57</sup> En Bretagne la couleur nommée "Le Glaz" est intraduisible en français, ... c'est un mélange de bleu, de vert et de gris. C'est une couleur qui change de nuances en fonction des lumières, des saisons, de la météo...

thème se pose d'autant plus avec acuité que les EPCI prennent bien souvent en charge les compétences « *tourisme* » et « *développement économique* », qui, de fait, sont des compétences nécessitant une prise en compte stratégique des problématiques d'attractivité du territoire, allant parfois jusqu'à la création d'une marque de territoire<sup>58</sup>. Nous pouvons ainsi en conclure que la création de l'identité visuelle de la nouvelle entité territoriale se révèle être une action de communication fortement fondatrice pour matérialiser l'existence de l'intercommunalité.

Et pour parfaire cette action fondatrice de l'identité de la nouvelle entité territoriale, l'agglomération du Cotentin a fait le choix de faire voter les élus du territoire pour sélectionner le logo qui allait représenter la nouvelle entité. Camille Ledemeney nous dit : « *on a invité les agences à venir ... en conférence des maires donc en décembre juste avant la création de l'agglomération. Donc, ils sont venus devant les 200 élus faire leur présentation et puis on a organisé en fin de séquence un vote, pour que ce choix soit vraiment un choix des élus et pas un choix de techniciens. Et surtout garantir que ce travail ne serait pas remis en question et que notre collectivité pourrait être incarnée dès le premier janvier.* » En sollicitant le vote des élus pour sélectionner et valider le logo représentant l'institution et le nouveau territoire, la responsable de la communication s'assure de l'engagement des élus. De cette façon, elle les associe au choix final, les engage dans l'arbitrage de façon certainement à légitimer le choix de l'incarnation de l'identité visuelle.

Coralie Belliard revient, elle aussi, sur la création du logo de Guingamp Paimpol agglomération et la nécessaire adhésion des élus à cette construction identitaire : « *On a mis beaucoup d'énergie pour ce logo, pour qu'il soit le mieux perçu et apprécié de tous. Ça a été beaucoup de travail pour en arriver à ce consensus mais on sent qu'il est apprécié [des élus].* » Il est possible d'imaginer que cette action de légitimation auprès des élus communautaires et municipaux, a aussi pour objectif de susciter l'adhésion des élus pour cette nouvelle collectivité et de favoriser le portage notamment en termes de sens auprès des élus municipaux et de leurs habitants.

Comme nous venons de le constater, la création de l'identité de la nouvelle entité territoriale s'inscrit fortement dans une dimension spatiale, notamment en faisant exister et en signifiant le territoire de l'intercommunalité, tant dans le choix du nom que le logo de la collectivité. Et pour favoriser l'émergence de cette nouvelle entité sur son espace territorial, d'autres actions de

---

<sup>58</sup> Pour exemple : LeCotentin agglomération a créé une marque de territoire « EnCotentin » pour valoriser le Cotentin en tant qu'espace touristique

communication s'inscrivant dans cette dimension spatiale, peuvent être engagées. Nous allons à présent examiner la question du marquage de l'espace territorial par l'identité visuelle et comment cela renforce l'existence même de l'intercommunalité. Ce marquage visuel de l'espace participe d'ailleurs à le matérialiser tant dans sa dimension territoriale que son existence institutionnelle. C'est notamment le cas pour Loire Forez agglomération quand Virginie Aulas<sup>59</sup> nous dit : « *Le logo de Loire Forez est très marquant. Comme il est sur les poubelles, ... Ils savent ce que c'est car ils ont vu le logo, sur le magazine, le logo est connu. On n'a pas fait une étude de notoriété mais c'est un vrai ressenti, les élus le connaissent. Il est sur toutes les poubelles le logo, il est sur les bus, il est à l'entrée des villes, il y a un vrai marquage de l'espace* ». Ce marquage de l'espace avec l'identité visuelle, au-delà de développer l'image et la notoriété de l'EPCI, participe également à délimiter le périmètre géographique de la collectivité. On retrouve ainsi le logo de Loire Forez agglomération sur toutes les communes, les sites, mais aussi les équipements ou aménagements (sentiers, pistes cyclables...), ce qui permet de dessiner les contours géographiques de l'EPCI. Ce marquage, par effet de redondance, facilite l'information aux habitants, sur ce qui « appartient » à l'intercommunalité pour là aussi asseoir son existence. Il favorise également l'appropriation du territoire dans un ensemble cohérent de collectivités rassemblées. Au-delà de développer l'image et la notoriété, ce marquage a également vocation à identifier les compétences prises en charge par l'intercommunalité et les services proposés aux habitants du territoire. Virginie Aulas précise ici que le logo est sur les poubelles et sur les bus qui sont deux compétences principales de l'EPCI avec la gestion des déchets et la mobilité.

La directrice de la Communication de Guingamp Paimpol agglomération a quant à elle proposé aux élus, dans le cadre du déploiement de l'identité sur le territoire, d'utiliser les faces des camions bennes utilisés pour la collecte des déchets, comme « panneaux de signalétiques mobiles ». Elle nous explique que cette action de communication, au-delà de faire connaître l'existence de l'institution et d'afficher son marquage territorial, avait pour finalité d'affirmer les 3 principales compétences auprès des usagers que sont : le cycle de l'eau, la gestion des déchets et la mobilité. Cette initiative nous apparaît particulièrement intéressante car en utilisant des camions bennes, par définition circulant sur le territoire, elle renforce la visibilité de l'intercommunalité. Le fait que le camion-benne se déplace sur tout le territoire de l'agglomération a aussi l'avantage d'appuyer l'appropriation du périmètre du territoire. Afficher les compétences de l'agglomération sur un véhicule qui se déplace apporte aussi du

---

<sup>59</sup> Entretien précité

mouvement, dont la symbolique traduit, assez facilement, des valeurs positives telles que l'efficacité et le dynamisme. Les camions-bennes deviennent des relais de communication mobiles de l'EPCI, en diffusent un affichage particulièrement visible auprès des habitants/usagers pour affirmer les compétences gérées par la collectivité.

Nous souhaitons, à présent, présenter quelques éléments d'illustrations, pour tenter de vérifier dans quelle mesure la mise en récit assoit l'identité des trois nouvelles entités territoriales tout en présentant les services proposés à la population.

*« Les organisations sont des lieux de production de biens et de services, elles sont aussi des lieux de productions symboliques, des lieux où l'action ne peut se faire sans se dire », nous dit Nicole d'Almeida<sup>60</sup>. Et la valeur de l'organisation est ainsi produite dans ces récits qui façonnent l'organisation en tant que « productrice de sens, prescrivant des comportements et générant des liens spécifiques entre l'individu et la collectivité de travail ». L'autrice ajoute : « Le travail de récit est nécessaire pour construire l'identité et l'affirmation de soi ». Le récit, par la prise de hauteur et de distance qu'il suppose, va favoriser la production de sens et la construction de valeurs. Elle poursuit son propos en précisant que la réflexion de Paul Ricœur l'amène à penser que « dans le récit se joue une construction qui forge une unité vraisemblable qui est donnée à voir et à lire, en lui se joue l'unicité et la continuité, la construction d'une cohérence et l'anticipation d'une permanence. » L'autrice nous dit encore que « l'activité économique ne peut plus se faire sans se dire, sans s'expliquer, et sans se conter. Cette intense activité communicationnelle est à la fois immatérielle car elle produit des discours, des valeurs des représentations et du sens, et matérielle par des récits formalisés dans des médias spécifiques, sa perspective est symbolique et instituante ». Pour elle, la notion de récit permet une lecture institutionnelle des organisations notamment au moyen de la piste narratologique qui invite à reconstituer la vision du monde proposée par les organisations et à penser le sens qui va irriguer les représentations et les comportements d'un groupe. Les productions narratives deviennent une alternative nécessaire à défaut d'unité temporelle spatiale et sociale.*

Et pour diffuser ce récit du territoire plusieurs outils sont développés et portés par la communication. A destination des habitants-usagers, on retrouve le magazine externe de la collectivité. Voyons, à présent, comment cette publication à destination des habitants du territoire vient nourrir l'identité territoriale tout en faisant connaître les compétences de

---

<sup>60</sup> Nicole d'Almeida, « Des comptes aux contes », MEI n°29 - 2008

l'intercommunalité. Ces éléments de décryptages seront l'occasion d'identifier, dans ces 3 productions médiatiques, comment se matérialise l'espace territorial dans les éléments de discours, la mise en page et les choix iconographiques.

<p>Mon Agglo' Guingamp Paimpol <i>de l'Armor à l'Argoat</i></p>	<p>LeCotentin Magazine de la communauté d'agglomération</p>	<p>Loire Forez Mag' Le magazine des 87 communes de l'agglo</p>

Les couvertures des 3 magazines expriment toutes un attachement au territoire formulé de différentes manières, soit dans le rédactionnel du titre, la place du logo, la sélection iconographique. Dans le titre du magazine, il est fait référence au territoire : « Mon Agglo Guingamp Paimpol - de l'Armor à l'Argoat », « leCotentin », « Loire Forez Mag ». En plus d'exprimer cet attachement au territoire, Loire Forez agglomération et Guingamp Paimpol agglomération font référence aux communes qui composent l'agglomération. Guingamp Paimpol agglomération va même jusqu'à toutes les citer en haut de page, dans la tête, dans une présentation équitable et équilibrée. Loire Forez agglomération expose également toutes les communes de l'agglomération en page 3, à droite de l'OURS, sous l'Edito. En place centrale de la couverture, la mention « le magazine des 87 communes de l'agglo » permet d'insister sur cette dimension intercommunale, en mettant en retrait l'institution pour donner plus de place et de visibilité aux communes qui composent l'EPCI.

Dans les 3 magazines la place du visuel de la couverture est prépondérante et occupe la totalité de la page ou quasiment. Ce visuel donne une large place à l'humain en y plaçant au centre des

personnes en mouvement, en situation de travail pour Loire Forez agglomération et debout ou en marchant pour LeCotentin agglomération et Guingamp Paimpol agglomération. A chaque fois, les personnages sont plongés dans leur environnement naturel, urbain ou professionnel, de façon à les contextualiser au regard du sujet traité dans le magazine. Loire Forez agglomération titre sur la relance économique et montre un technicien en situation de travail, Le Cotentin agglomération réalise un article sur la mobilité et présente une usagère des transports en commun qui s'apprête à prendre un bus, en l'occurrence le bus de l'agglomération. Guingamp Paimpol agglomération propose un sujet sur la randonnée pour tous et donne à voir un petit groupe de 3 randonneurs au cœur de la nature. Ces couvertures sont toutes trois porteuses de l'identité territoriale, par l'utilisation de marqueurs bien connus des habitants : ici le bus ou des paysages locaux. Mais aussi, à travers ces scènes de vie du quotidien, les 3 EPCI évoquent les compétences qu'elles prennent en charge : développement économique, tourisme ou encore mobilité.

Toutes les photos sont authentiques et prises sur le territoire, ce qui renforce l'appropriation en faisant le lien avec la réalité vécue des habitants ; l'identification de l'habitant est ainsi facilitée. La mise en scène du magazine au moyen de photos de la vie quotidienne participe à cette appropriation et au développement du sentiment d'appartenance à ce territoire. Le caractère authentique des visuels traduit également une volonté de sincérité et de confiance. C'est la « *vraie vie des gens* » qui est exprimée dans le choix iconographique. Au-delà de faire référence à l'identité et à la culture du territoire, cette façon de procéder matérialise également les compétences exercées par les EPCI, au travers des services proposés aux habitants.

Pour creuser un peu plus cette idée que le magazine externe consolide la *matérialité* du territoire, regardons l'exemple de l'édito du Magazine du Cotentin, signé du Président de l'agglomération<sup>61</sup>. Nous pouvons envisager cet édito, en tant que production narrative, comme un récit d'engagement tel que défini par Nicole d'Almeida<sup>62</sup>. Pour elle, ce genre de récit met en scène des « *valeurs universelles renvoyant à une identité universelle et au bien commun et est marqué par un mouvement d'extension et d'ouverture où est proposé une adhésion à des valeurs universelles qui réconcilie un groupe avec l'humanité par l'exposé d'une mission* ». Elle poursuit en précisant que cette forme de « *récit d'engagement repose sur une intrigue qui réoriente la légitimité de l'action en l'articulant sur des valeurs universelles.* »

---

<sup>61</sup> De fait, le directeur de la publication est systématiquement l'élu de la collectivité, ici le président est également signataire de l'édito du magazine externe.

<sup>62</sup> Ibid

Pour commencer, nous pouvons noter que le champ lexical de l'édito donne une large place au rapport à l'espace en faisant référence à la notion territoriale : « *maillage, Cotentin, Manche, Région, France, voyage, territoire, proximité, commune* ». Le récit est également empreint des valeurs qui fondent l'institution principalement : la proximité et la solidarité.

Le « *Nous* » est utilisé de façon à s'inclure dans le collectif des élus, représentant les communes. Cette narration le positionne au même niveau que les autres élus ; il n'exprime pas ici la « *supériorité* » du président, mais au contraire cette figure de style lui permet de s'effacer au profit de l'intercommunalité en tant qu'institution et en tant que collectif d'élus. Cette utilisation du « *nous* » contribue aussi à mobiliser et susciter l'engagement des usagers pour ce territoire. Le « *nous* » vient alors argumenter en faveur d'un territoire commun et partagé, où le collectif est valorisé plutôt que l'individu. La narration donne l'occasion de parler des compétences de l'EPCI, une façon de les faire connaître et les légitimer à travers les projets mis en œuvre par l'intercommunalité. Le récit permet aussi de développer une argumentation pour justifier les choix réalisés par l'exécutif. Cette prise de parole reste néanmoins assez déclarative et générique sans apporter d'illustrations très concrètes et tangibles des actions. Cela reste au stade de l'intention : « *la proximité s'incarne avec un aménagement équilibré du territoire* », « *apporter des réponses concrètes aux habitants en améliorant la qualité de vie au quotidien* », « *la nouvelle offre de transport... va révolutionner notre manière de concevoir des déplacements* », « *en améliorant la gestion des déchets* ». En ne rentrant pas dans des illustrations trop concrètes et précises, cette narration conserve une certaine distance et affirme une vision politique du projet de territoire. Un paragraphe de conclusion incite les habitants à visiter une exposition photo intitulée « *Trésors & Lumières du Cotentin* ». Cette partie du récit renvoie à la dimension de sentiment et de fierté d'appartenance. Elle promet aussi la création d'une histoire commune à travers une exposition, qui au regard du titre, semble faire le récit en image du Cotentin. Nous pouvons indiquer que le contenu et la forme de cette communication convergent l'un vers l'autre pour apporter beaucoup de cohérence à cette prise de parole, ce qui lui attribue d'autant plus de force, d'authenticité et de sincérité. En lien avec le décryptage de ces supports d'information à destination de l'externe, nous souhaitons revenir un peu plus en détail sur l'exemple de l'agglomération du Cotentin concernant ses prises de paroles médiatiques et plus précisément comment elle articule magazine externe « *print* » avec ses médias sociaux et plus globalement ses communications « *online* ». Dans son magazine LeCotentin associe la mention du site internet : [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr) à une série de pictogrammes signifiant les réseaux et médias sociaux de l'EPCI.



*Baseline juxtaposant les icônes signifiantes les médias sociaux de l'agglomération du Cotentin.*

On retrouve cette façon de procéder sur l'ensemble des supports *print* internes et externes. Cette façon d'associer l'ensemble des médias nous semble intéressante pour présenter la complémentarité et l'articulation entre les différents médias *print* et *online* et ainsi prolonger la production narrative, tant du territoire que de l'institution, sur d'autres formes et formats et grâce à des modalités diversifiées et complémentaires (une vidéo pédagogique, un podcast didactique, une infographie, un rapport détaillé...). Les uns deviennent les prolongements des autres et vice-versa. Cette possibilité de mixer et articuler différents médias *print* et *online*, interne et externe, didactique, informationnel, promotionnel, pédagogique... offre de nouvelles alternatives de communication en multipliant les combinaisons et modalités de communication. Cette baseline fait interagir les supports et outils de communication de la collectivité et génère une complémentarité entre les différents médias et canaux d'information, ce qui permet de proposer une communication « à la carte » en multipliant les possibles, où chacun selon sa situation (qui il est, ce qu'il recherche) crée son « parcours utilisateur » en piochant et sélectionnant dans les différents supports proposés. Cette articulation entre médias internes, externes, *print* et *online* nous apporte en quelque sorte la preuve de la porosité entre les cibles visées : un agent de la collectivité peut aussi être un habitant du territoire, un parent concerné par l'offre éducative, un usager de la piscine ou des transports en commun, un relais d'information renseignant un voisin...tout cela à la fois et bien d'autres encore.

---

### **Recommandations**

Trois nouvelles recommandations viennent prolonger nos réflexions et décryptages relatifs à ce chapitre. Au-delà de la nécessaire action de création d'une nouvelle identité visuelle et nominative, nous estimons que le fait d'engager et d'impliquer les élus dans la sélection du projet final, comme cela a pu se faire à la Communauté d'agglomération du Cotentin, est une initiative qui mérite d'être partagée. Les deux agences encore en lice sont venues présenter et argumenter leur projet, suite à quoi, un vote a été réalisé pour sélectionner le logo retenu. Faire voter les élus pour choisir l'identité visuelle de la nouvelle intercommunalité, permet de créer un consensus mais aussi de susciter leur adhésion tant sur le sens du logo que sur les valeurs défendues. Cette manière de procéder permet aussi d'anticiper la question du portage futur.

Nous pouvons concevoir qu'il sera plus facile de défendre une identité visuelle, dont le sens et les valeurs nous ont été expliquées.

Autre recommandation que nous souhaitons mettre en lumière, même si elle peut être plus associée à un partage de « bonne pratique ». Les 3 EPCI utilisent tous pour illustrer leur magazine externe, des photos de très bonne qualité, certainement réalisées par un photographe professionnel. Ces photos sont toutes prises en situations réelles, il ne s'agit pas de photos génériques « libres de droits » ou achetées sur des plateformes et autres banques d'images. Leur caractère authentique participe clairement à l'identification du lecteur qui se reconnaît dans les scènes de vie et les situations présentées. Nous pensons que cette façon de procéder, en illustrant la réalité vécue des habitants, favorise la création de l'attachement au territoire et l'émergence d'une fierté d'appartenance.

Une troisième recommandation concerne le choix d'exposer largement l'identité de l'EPCI en s'appuyant sur les supports nombreux et variés de l'intercommunalité (équipements, mobiliers urbains, véhicule...), facilement visibles par les habitants dans leur vie quotidienne. Cette mise en visibilité de l'identité, au regard des témoignages collectés, a vraisemblablement contribué à atteindre l'objectif d'identification de la nouvelle entité territoriale auprès de la population et a facilité son appropriation en tant que service public par les usagers, par la mise en visibilité des compétences exercées. Et nous trouvons particulièrement intéressante l'idée d'utiliser les camions-bennes comme support mobile de promotion de l'institution, ses compétences et son identité. Le fait que le camion-benne se déplace sur tout le territoire de l'agglomération permet d'une certaine façon de faciliter l'appropriation du périmètre du territoire. Afficher les compétences de l'agglomération sur un véhicule qui se déplace apporte du mouvement, symbole d'efficacité et de dynamisme. Les camions-bennes deviennent des relais de communication mobile de l'EPCI, ils diffusent un affichage particulièrement visible auprès des habitants-usagers pour affirmer les compétences gérées par la collectivité.

## **II.2 - L'EPCI, un espace public institutionnel**

L'EPCI construit son identité et sa matérialité en s'appuyant sur sa dimension territoriale, mais cet espace de coopération intercommunal est également une collectivité territoriale, une organisation publique. Aussi ce nouveau chapitre s'attachera à envisager l'EPCI en tant qu'institution, c'est-à-dire en tant que collectivité locale devant réaliser des missions et mettre en œuvre des politiques publiques, au moyen d'un collectif de travail, composé principalement

d'agents territoriaux. Il sera question ici de comprendre comment la nouvelle entité a pris forme tant dans la structuration de ses services que dans la constitution du collectif de travail, et quels ont été les actions et supports de communication pour donner du sens en interne à cette transformation ?

Une des premières pistes d'action pour matérialiser l'institution se traduit par la création de l'identité nominative et visuelle comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. En effet cette création d'identité visuelle, via son logo et sa charte graphique, profite tant à l'entité dans sa dimension territoriale qu'institutionnelle. Une autre piste de travail consiste à structurer les services de l'institution, c'est pourquoi nous allons à présent appréhender l'organisation du service de la communication et présenter la manière dont cette structuration s'est élaborée pour les trois EPCI étudiés.

#### Structurer l'institution : organiser les services et la place de la communication

Avant de rentrer plus en détail dans ce chapitre, nous souhaitons apporter des précisions quant au rattachement organisationnel de la communication des 3 EPCI.

<b>Loire Forez</b>	la direction de la communication est rattachée au cabinet, sauf pour la communication interne, rattachée en lien direct avec la DGS
<b>Le Cotentin agglomération</b>	la com <sup>o</sup> est rattachée au DGS mais depuis le dernier renouvellement de mandat, la directrice de la communication est également collaboratrice de cabinet.
<b>Guingamp-Paimpol agglomération</b>	la communication est rattachée au DGS mais en lien fonctionnel avec le cabinet du président.

Les témoignages des collectivités étudiées nous montrent que l'organisation de la communication, en tant qu'activité s'est réalisée en plusieurs étapes dans le temps. Cette structuration a permis tout d'abord d'asseoir la fonction, la faire exister au sein d'une direction de la communication rattachée au cabinet et/ou à la direction générale des services, puis lui donner une dimension stratégique et l'étoffer au fur et à mesure de la montée en puissance de l'organisation et des besoins en communication de l'EPCI. A la création de la nouvelle entité, les directions de l'époque se sont appuyées sur les personnes occupant la fonction communication dans les intercommunalités concernées par la fusion. L'organisation du service

s'est formalisée et structurée par la suite. La directrice de la communication de l'agglomération du Cotentin relate : « *Sur les territoires fusionnés nous étions le seul territoire, donc l'interco des Pieux<sup>63</sup>, à avoir un service com'. Les autres EPCI n'étaient pas dotés avec des agents à 100 % sur la communication. Au lancement de l'agglomération nous n'étions que 2 pour mettre en place cette communication. Après, je dirais que le travail sur la communication interne s'est bien sûr poursuivi à mesure aussi qu'on a construit l'équipe. Coralie Belliard de Guingamp Paimpol agglomération abonde elle aussi dans le même sens : « C'était 2 chargés de communication et à date il n'y avait pas de responsable, de directeur ou de chef de service. Moi je suis arrivée à l'agglomération en septembre 2017...en tant que chargée de mission marketing territorial. [Entre 2017 et 2018], les 2 agents ont répondu aux besoins des services sur les flyers, les affiches. On a la compétence « enfance-jeunesse », ce qui suppose beaucoup de supports à destination des familles. Donc on était dans une communication assez opérationnelle et pragmatique à destination des usagers. Le DGS a commencé à construire son CODIR et a souhaité créer un poste de directeur de la communication et de la promotion du territoire. Poste créé l'été 2018, j'ai postulé et j'ai été recrutée en octobre. » Dans une première étape, les intercommunalités s'appuient sur les compétences existantes parmi les personnels des collectivités fusionnées. Lorsque les services ont commencé à se constituer, la question a été posée de savoir comment l'organiser et quels champs de la communication regrouper. Romain Rollant, DGS de Guingamp Paimpol agglomération nous dit : « La création de la direction de la com', elle a été créée dans le nouvel organigramme. Avant elle était éparpillée et pas organisée, il y avait plusieurs personnes à s'en occuper mais à la mode des anciennes communautés de communes. Il n'y avait pas eu ce travail de mise en cohérence, et surtout, il n'y avait eu aucune stratégie de communication. »*

Camille Ledemeney précise quant à elle : « *Moi j'avais fait une proposition ...de privilégier une communication, d'avoir la com externe, la com institutionnelle et bien sûr sur la com interne. C'était important qu'on ait ça dans notre spectre. Je ne concevais pas que la com interne ne soit qu'aux mains des RH. »* Elle pose ici la question du lien étroit entre la communication interne et externe, et cette façon d'appréhender la communication dans toute sa globalité fait écho avec le propos de Nicole d'Almeida<sup>64</sup> : « *... toute communication externe commence ou passe par la communication interne et qu'il existe un continuum opérationnel entre les deux. »* L'autrice complète son propos en indiquant que la « *communication interne*

---

<sup>63</sup> Anciennement la communauté de communes des Pieux

<sup>64</sup> Nicole D'Almeida, La communication interne des entreprises, DUNOD, Les topos, 2014 - (8<sup>ème</sup> édition)

*dépend de 2 champs de compétence de l'entreprise : la communication externe, mais aussi le management et la politique des ressources humaines. » Pour elle, « à défaut de cette connexion, la communication interne s'apparenterait rapidement à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités. »*

### **Rattachement organisationnel de la communication**

Le rattachement de la communication a lui aussi toute son importance dans la structuration de l'activité. En termes organisationnels, la communication peut trouver indifféremment son rattachement à différentes directions. Cependant selon l'ambition et la volonté d'un positionnement stratégique de la communication, ce rattachement dans l'organigramme aura tout intérêt à être réfléchi et clairement positionné. Camille Ledemeney nous explique comment pour sa part le fait de rattacher la direction de la communication au cabinet a apporté de la cohérence organisationnelle et de la clarté dans sa fonction : *« ... suite à son élection [du président], j'ai très clairement demandé à ce que la communication intègre le cabinet, ... J'avais peur que la communication soit à côté du cabinet. Moi je suis collaboratrice de cabinet donc ... la boucle est bouclée et je pense que c'était la meilleure disposition d'un point de vue organisationnel...je suis collaboratrice de cabinet, mais du coup j'emporte la communication. Le fait que ma fonction soit attachée au cabinet quelque part la communication, c'est celle du président enfin vous voyez, il y a quelque chose de plus clair sur la feuille que dans le mandat précédent... plus logique, plus rationnel. »*

Pour constituer une direction de la communication et lui donner une dimension stratégique, Romain Rollant nous explique que cette structuration n'était pas spontanée et immédiatement acceptée par les élus, mais néanmoins elle lui apparaissait essentielle pour développer la notoriété de l'intercommunalité : *« Il faut une véritable direction de la communication, assumer une direction de la communication, que les élus ne voulaient pas à l'époque. Pour les anciennes communautés de communes et les communes qui étaient dans cet esprit-là, la communication c'est pas pour eux. La communication pour eux, c'est la « feuille de chou »... et finalement ils ont accepté. Ils se sont rendus compte, à partir de 2017, que personne ne savait à l'époque ce qu'était GP3A<sup>65</sup>. Coralie a du coup pu dérouler, ce qui pour moi était cohérent, car je l'ai vécu dans d'autres expériences, une stratégie de communication, qui pose le principe de se créer une nouvelle identité visuelle, d'avoir un logo facile que l'on reconnaît... »*

---

<sup>65</sup> GP3A : acronyme signifiant l'ancien nom de Guingamp-Paimpol agglomération

Structurer la communication, au-delà de créer et positionner stratégiquement la direction de la communication en tant que service au sein de l'organigramme, consiste aussi à définir une stratégie de communication. Pour maximiser l'efficacité de la communication dans une démarche de transformation, la stratégie de communication devient un outil incontournable. Une stratégie de communication pose et formalise les objectifs de la communication et fait converger l'ensemble des actions vers les mêmes attendus. Cela a l'avantage de donner plus de force et d'ampleur aux actions mises en place et aussi de les inscrire dans le temps, voire dans la durée. La stratégie de communication permet de procéder par étape, de poser des jalons, de formaliser un tempo, d'anticiper, prévoir, réduire les marges d'incertitude, coordonner les actions, prendre le temps de s'arrêter, dresser le bilan, évaluer, rectifier les objectifs ou les actions et monter en charge et en compétences au fur et à mesure du temps. Et au-delà de concevoir une stratégie de communication et de la mettre en œuvre au moyen d'un plan de communication, pour renforcer la compréhension des actions en interne, il convient aussi de communiquer sur la stratégie mise en place.

### **Un changement d'échelle à prendre en compte : de petite intercommunalité à EPCI XXL**

Les 3 EPCI, à travers les entretiens semi-directifs menés ont tous évoqué la difficulté de rassembler des collectivités très hétérogènes dans leurs typologies : cela passe par des communes de petites voire très petites tailles à des villes de taille moyenne avec des centres urbains ou touristiques. La difficulté, pour tous, est de réussir à faire sens malgré l'hétérogénéité, préserver les singularités mais trouver un « *dénominateur commun* » pour l'ensemble. Cette hétérogénéité génère une autre difficulté, celle de gérer des écarts aussi importants et de fait ne facilite pas toujours la compréhension entre les communes. Pour illustrer cette difficulté, nous pouvons écouter le témoignage explicite de Romain Rollant : « *pour les petites communes, l'agglomération apparaît comme une grosse machine à leurs yeux ... pour eux l'agglomération est encore loin et c'est encore une grosse machine* ». « *On a 74 000 habitants c'est 400 agents et un budget de 100 millions d'€. C'est énorme par rapport aux communes de notre territoire...* » L'agglomération, apparaît aux yeux des élus de communes rurales « *démesurée* » en taille, budget et en nombre d'agents. Il poursuit : « *Et forcément on est une grosse machine, enfin on a un conseil communautaire de 88 conseillers communautaires, donc quand on fait des conseils communautaires, parfois on le fait au Roudourou, le stade de « En avant Guingamp »...c'est quand même très loin pour beaucoup d'élus* ». Cet éloignement physique est également renforcé par la nécessité de gérer en interne en permanence un « *grand écart* »,

en étant à la fois dans la proximité et des questions du quotidien tout en portant des enjeux très stratégiques « *ça nous oblige en permanence à être dans la proximité et l'opérationnalité et ça nous tire aussi vers des obligations d'être sur des enjeux stratégiques de transformation* ». Nous comprenons qu'il existe un sujet de tension lié à cette difficulté d'intercompréhension entre l'institution et les communes qui composent l'EPCI et par conséquent un enjeu fort de communication « relationnelle ». Romain Rollant précise également que le grand défi à ses yeux concerne le fait que les élus municipaux se rendent compte de ce qui est réalisé par l'agglomération. Pour lui une partie de la solution réside dans la capacité de l'agglomération à constituer un réseau d'élus municipaux et de secrétaires de mairie et ne pas se concentrer uniquement sur les élus communautaires. A ce sujet, il rappelle que la récente loi « *Engagement et proximité* »<sup>66</sup> oblige les intercommunalités à transmettre les convocations au conseil communautaire à l'ensemble des élus municipaux du territoire. Sans action de communication pour accompagner cette transmission, il est clair, pour lui, que cette seule transmission de convocation (et des dossiers sur les projets vus lors du conseil) ne peut que renforcer la perception négative des élus qui considèrent l'agglomération comme une « *grosse machine* », en raison notamment de la complexité juridique et technique des projets : « *... vu le volume de compétences et de décisions à prendre par un conseil communautaire..., s'il [l' élu] s'en tient au volume d'information qu'on lui adresse, forcément, il ne peut être qu'écœuré. Enfin forcément, ça renforce la dimension de la grosse machine. Le conseil communautaire qui dure 4 ou 5h...* ». La directrice de la communication abonde elle aussi dans ce sens : « *...si on voulait aussi créer un sentiment d'appartenance avec nos élus, il fallait qu'on s'appuie sur eux et qu'on travaille aussi la communication qu'on allait leur donner, parce que c'est bien de donner des délibérations aux élus car c'est l'acte administratif, mais à côté de ça c'est du jargon c'est techno [technocratique] et puis faut faire un petit peu de pédagogie aussi avec les élus.* »

Romain Rollant termine son propos en affirmant que « *toute la phase d'apprentissage de formation des élus communaux pour moi, elle est essentielle.* » Il conclut en préconisant d'envisager une phase d'apprentissage des élus par des temps de formation. Il évoque aussi que l'EPCI, ayant conscience de cet enjeu avait travaillé à un dispositif d'information et de formation d'accueil des nouveaux élus. Il regrette que la crise sanitaire, déclarée peu de temps après le renouvellement du mandat, n'ait pas permis la mise en œuvre de ce dispositif de formation, car pour lui c'est « *un manque... on n'a pas pu amener cette compréhension* ».

---

<sup>66</sup> LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique

En ce qui concerne l'interne, la grande difficulté réside tant dans la taille de la structure que dans l'éparpillement géographique des sites, comme l'évoque Camille Ledemeney : « ... *On est tellement éclaté, on a quand même beaucoup d'effectifs qui sont aussi ... sur les pôles de proximité et que vraiment ce sentiment d'unicité de création d'un seul et même EPCI sera long, il y a encore beaucoup de chemin....clairement c'est lié à la taille et puis à l'éparpillement géographique... sans aucune méchanceté quand vous êtes agent dans un pôle de proximité, la centralité, ...vous voyez ça de très très loin...Oui, on est plus de 1000 et pas du tout au même endroit. On se confronte à la difficulté de se retrouver ensemble. C'est une vraie difficulté de parler d'une seule voix et je pense que l'agent qui est en pôle de proximité pour lui, il est avant tout agent du pôle de proximité que de l'agglomération vous voyez...* » Nous percevons, à travers cet éclairage, toute la nécessité de se rassembler pour créer l'unité et en même temps toutes les difficultés logistiques et organisationnelles que cela pose. Ce changement d'échelle auquel s'ajoute l'éparpillement des agents sur le territoire est autant un atout - dans la mesure où cela participe à apporter un service public au plus près des habitants en s'appuyant sur un maillage fort du territoire – qu'une difficulté dès lors qu'il s'agit de rassembler physiquement le collectif.

Et toujours dans l'idée de rendre visible l'institution, Virginie Aulas, nous explique comment Loire Forez agglomération a procédé pour développer la notoriété de l'EPCI et ainsi matérialiser l'intercommunalité en rendant plus visible ses compétences et ses champs d'intervention. « *On a mis en place une stratégie de relations avec la presse, avec 2 volets : d'une part beaucoup de communiqués de presse et beaucoup de rendez-vous du Président ou des Vice-Présidents avec la presse. Aujourd'hui quand on prend le journal quotidien local, ...au moins une fois par jour, il y a Loire Forez dans un article, soit un article propre sur Loire Forez, soit un article sur une commune qui se fait le relais. Il y a 2 ans, on ne parlait que de la commune, sauf que c'est l'agglomération qui paye, c'est pas la commune. Aujourd'hui quand il y a un article sur la commune pour des travaux de voirie, et bien [la commune] cite Loire Forez.* » Cette stratégie de relation presse volontariste de la part de l'agglomération génère ainsi des contenus médiatiques dans la presse quotidienne régionale qui apportent la visibilité qui jusqu'ici faisait défaut. A l'écoute de son témoignage, nous comprenons que le fait de faire créer des rendez-vous entre l'exécutif (le Président ou ses vice-présidents) et la presse génère des retombées médiatiques positives qui permettent d'illustrer les réalisations menées par l'agglomération.

Nous allons à présent découvrir la manière dont les EPCI se sont attachés à apporter du sens à cette transformation en interne au travers de la déclinaison du projet de territoire en projet d'administration. Dans le prochain et dernier chapitre consacré à l'EPCI en tant qu'espace politique, nous aurons l'occasion de prolonger notre décryptage sur le projet de territoire en tant que tel.

Pour faire sens auprès des équipes, donner du sens à la transformation à réaliser en interne, Guingamp Paimpol agglomération s'est appuyé sur le projet de territoire, en le déclinant en projet d'administration. Ce projet d'administration est ainsi devenu la traduction du projet de territoire dans l'organisation et le collectif de travail. Cela s'est traduit entre autre par la création d'un nouvel organigramme. A travers son témoignage, Coralie Belliard nous précise dans quelle mesure le projet de territoire a apporté du sens à la transformation en interne. *« D'abord il y a eu le projet de territoire, et c'est surtout ça, ...qui a permis d'être le premier socle. En fait c'est le fait d'avoir un projet commun, c'est ça qui a été l'élément déclencheur d'abord pour les élus évidemment, mais aussi pour l'administration. On a eu la chance de pouvoir interagir sur ce projet de territoire, en tant que membre du CODIR<sup>67</sup>, de pouvoir le partager avec nos équipes. C'est le projet commun qui a permis de créer ce socle et du coup c'est aussi ce projet de territoire, qui pour chaque service, a permis de formaliser sa propre stratégie, comme moi j'ai pu le faire sur la communication .... Et là-dessus, c'est le projet d'administration qui est venu, en parallèle, renforcer tout ça. »* A la lecture de ce verbatim, nous percevons que la déclinaison du projet de territoire en stratégie ou projet d'administration, a apporté beaucoup de cohérence et de sens dans la mise en œuvre du projet de territoire de l'intercommunalité.

Le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération, voit, lui aussi, la déclinaison du projet de territoire, porteuse de sens auprès du collectif de travail et des équipes en interne : *« Mais c'est vrai que la réalisation d'un projet de territoire fait qu'il faut donner du sens, je ne dis pas que donner du sens est le seul sujet...C'est un sujet important mais c'est vrai qu'aujourd'hui, la culture du changement, la culture de l'agglomération...le sens de l'agglo. Comment tu participes, qu'est-ce que je fais ? A quoi je sers ...il faut le faire et on va s'appuyer sur le projet de territoire pour le faire. »*

---

<sup>67</sup> COmité de DIRection

Nicole d'Almeida<sup>68</sup> nous rappelle que le sens est une affaire de langages et de paroles qui peuvent être très diverses dans les organisations. Le sens tel que nous l'entendons ici, c'est tant la signification mais aussi la direction/l'orientation, c'est-à-dire le cap proposé par la direction. Cela renvoie à la compréhension des individus de la stratégie de l'organisation. Elle affirme également l'idée que le sens comporte une dimension sensible, pour elle « *c'est une composante de l'expérience, de l'échange qui passe par le corps, les affects. On la retrouve dans la vie individuelle et collective en organisation à travers des manières sensibles de dire et d'être : une parole retenue ou cash, l'occasion d'un repas, des événements partagés et vécus ensemble...* ». Elle rappelle d'être vigilant lorsque le sens est confronté à des contradictions organisationnelles, qui à force de générer des changements successifs produisent des injonctions paradoxales et placent alors les individus dans un grand désarroi. Florence Giust-Desprairies<sup>69</sup> prolonge cette idée en indiquant que c'est souvent le processus de satisfaction qui est mis en défaut, comme par exemple dans des organisations dominées par les procédures qui réduisent le processus de socialisation et limitent les interactions entre les individus. A ce titre, le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération propose quant à lui de créer des ateliers de simplification et d'intégrer cette simplification des process/procédures comme un axe fort de sa stratégie interne. « *...je souhaite que la simplification soit un axe vraiment très important de la politique interne* ». Florence Giust-Desprairies insiste sur le fait qu'une partie de la solution réside dans le fait d'accepter des lenteurs, comme des « *respirations nécessaires* » pour apprendre, comprendre, mémoriser et finalement accepter la nouvelle organisation et ces nouvelles modalités de « *travailler ensemble* ».

Autre modalité pour insuffler le sens de la transformation auprès des agents en interne, la psychosociologue estime que le rôle du communicant peut lui aussi y contribuer. Elle explique qu'il peut soit accentuer les dysfonctionnements, soit avoir un rôle de régulation. Pour elle, le communicant ne doit pas « *survaloriser* » les changements, les embellir et de fait masquer et nier les malaises. Il peut par contre favoriser les liens de sens qui assure le maintien de la culture commune, être l'artisan « *du continuum culturel* » de l'organisation. Elle nuance néanmoins son propos en disant que l'on ne peut pas demander au seul communicant de rendre intelligible la finalité des transformations. Cependant, dans de telles situations, le communicant pourrait endosser le rôle de médiateur pour faciliter la transformation en trouvant des points de liaison,

---

<sup>68</sup> Nicole d'Almeida, intervention au colloque « Parole au travail, parole sur le travail » Etat des lieux, pratiques et perspectives », organisé par l'Afci et l'APSE – 4.07.2013

<sup>69</sup> Jean-Michel Charpentier/Jacques Viers, Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie et l'histoire - Vuibert, 2019

des articulations entre ce que sont les individus et l'activité. Jacques Suart<sup>70</sup> dans son article *L'économie de la communication interne*, nous rappelle lui aussi que le « dircom » est un passeur de sens. « *La communication interne, dit-il, n'est alors rien sans un discours de la preuve. Il faut que ce qui est dit ou annoncé soit tangible et l'importance d'avoir une réalité derrière les messages et les prises de parole.* » La communication interne pour être crédible doit donc s'appuyer sur une réalité vécue et le concret des actions et des projets menés. La communication ne peut donc pas tout à elle seule, elle doit s'appuyer sur des actions concrètes et réelles, faire référence à des actes, autant que possible, congruents, si elle veut que le sens de la transformation soit compris, intégré par le collectif de travail. Nous souhaitons ici évoquer une action mise en œuvre par Guingamp Paimpol agglomération, qui nous semble tout à fait correspondre à ce que l'on peut qualifier « d'acte congruent ». Dans une volonté d'apporter du sens à la transformation de ce nouveau territoire, Coralie Belliard nous précise : « *la direction a souhaité que les agents puissent bénéficier des chèques locaux disponibles pour les entreprises localement. Voilà tout ça pour donner du sens au territoire, ce n'était pas juste un chèque cadeau lambda. C'était une action de remerciement de la direction de l'agglomération et des élus de l'agglomération vis-à-vis des agents et en plus dans un cadre territorial.* » Cette action visant à remercier le personnel nous semble porteuse de sens et cohérente avec le projet de territoire, car elle participe à la dimension de développement économique, qui est une compétence de l'agglomération. En offrant ce chèque à dépenser auprès des commerçants du territoire, l'agglomération apporte son soutien et favorise la relance de l'activité économique locale, soutenue par les agents de l'EPCI (nombre d'entre eux sont aussi des habitants du territoire). Cette action participe également largement à développer le sentiment d'appartenance au territoire des agents de l'intercommunalité. L'agglomération du Cotentin prévoit une action similaire à destination de ses nouveaux arrivants, en leur offrant un « *kit de bienvenue* » qui entre autre comprendrait un « *chèque Cotentin de bienvenue* », à dépenser auprès des commerçants du territoire.

Une autre piste d'actions pour apporter le sens de la fusion et des nouvelles missions de l'EPCI auprès du collectif de travail, consiste à élaborer ou mettre à disposition des outils de communication interne ayant pour vocation le partage d'information et visant à faciliter la compréhension et la circulation de l'information. La finalité de ces outils est multiple : permettre aux agents de se repérer dans une collectivité en transformation ; fluidifier les

---

<sup>70</sup> Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre, *Communication interne et changement*, L'Harmattan

relations de travail ; faciliter la mise en œuvre des projets, des activités au sein des équipes et du collectif de travail. Coralie Belliard nous propose son partage d'expérience, suite à la création d'un espace numérique de partage des ressources de travail à Guingamp Paimpol agglomération. Pour elle, un levier important de la fusion est que l'ensemble des agents puissent échanger sur une même plateforme informatique, utiliser les mêmes supports et partager les mêmes méthodes de travail : *« Le fait que tout le monde puisse échanger sur un même réseau informatique aujourd'hui c'est la clé, d'utiliser les mêmes méthodes de travail, qu'ils aient les mêmes supports. »* En l'occurrence, elle nous explique que Guingamp Paimpol agglomération a fait le choix de ne pas créer un intranet, mais la collectivité utilise un répertoire informatique partagé qui remplit le même usage qu'un espace en ligne de partage : *« on a créé un répertoire partagé, dans lequel aujourd'hui schématiquement, on a 6 gros chapitres, dont l'un qui s'appelle « info pratiques ». Bien sûr c'est moins interactif [qu'un intranet] »*. Cet outil de partage interne, donne accès aux agents à : *« Toutes les délibérations de l'agglo, tous les outils de communication internes... ; les notes d'information, les vidéos disponibles, la signature email chartée, tous les outils développés par la communication ; les finances, les procédures, les accès, l'informatique, les modes opératoires, les moyens généraux, le patrimoine, les RH »*. Véritable socle commun, cet espace permet le partage à tous des supports et ressources utiles dans le quotidien de travail. Coralie Belliard rajoute : *« Cette façon de procéder donne du sens et crée l'unité de fait »*. Elle précise également que cet espace partagé est un cadre de réassurance pour les agents dans le cadre d'une transformation *« Le fait de ne pas avoir à réfléchir pour créer son propre support, de pouvoir l'utiliser sans demander à qui que ce soit, il est à jour et opérationnel. »* En complément de la conception de cet espace de ressources de travail partagées, elle relate une opération interne d'accompagnement de cet espace. Pour informer sur les usages et les outils, un événement interne, porté par les directions de la communication et de l'informatique, a été organisé à destination du personnel. L'opération intitulée *« Partez léger, pour des vacances libérées et une rentrée rythmée »* a consisté pour les services communication et informatique à aller à la rencontre des équipes sur chaque site de façon à leur présenter de manière interactive les usages et outils de cet espace ressources. Coralie Belliard précise que grâce à cette opération : *« ça a été un événement marquant... en fait on a gagné des semaines sur la mise en œuvre »*.

## **Diversifier les canaux et supports d'information internes pour favoriser le partage de connaissance**

Et toujours dans cette idée de faciliter les relations de travail, donner du sens aux projets menés par l'intercommunalité et favoriser l'interconnaissance entre les services, nous pouvons aussi regarder un peu plus en détail les supports d'information interne conçus à destination des agents territoriaux. L'agglomération du Cotentin a fait le choix de concevoir deux publications internes, l'une intitulée « *Et nous* » avec une ligne éditoriale orientée ressources humaines mais aussi favorisant l'interconnaissance entre les équipes, au moyen d'articles et de témoignages sur les métiers et les services. L'autre publication plus institutionnelle « *Les échos* », quant à elle a vocation à zoomer sur un projet ou une grande problématique, avec l'idée de rentrer dans le détail et le fond du sujet.

Loire Forez agglomération vient de lancer une newsletter à destination des agents territoriaux pour là aussi partager les grands projets portés par la collectivité, une manière d'apporter de la connaissance sur les projets de la collectivité mais aussi susciter l'adhésion et l'engagement des individus. Virginie Aulas nous renseigne : « *J'ai lancé « l'essentiel DG », qui est en fait une newsletter, qui devient mensuelle, depuis quelques semaines, pour informer au-delà de l'intranet. Déjà, tout le monde n'est pas à l'aise avec l'intranet, tout le monde n'a pas accès à l'intranet par ce que tout le monde n'est pas derrière un ordinateur tous les jours. Une newsletter à disposition et qui peut être imprimée, qui parle des grands dossiers, et qui j'espère va se développer, petit à petit, ça c'est encore en cours de construction.* »

Pour poursuivre autour de l'idée du partage en interne sur les grands projets et les réalisations portées par l'intercommunalité, Camille Ledemeney nous parle de prolonger la communication écrite en proposant une action de communication relationnelle, avec la mise en place de « cafés connectés »<sup>71</sup> (qui « *demain deviendront des « cafés rencontres* »). « *Depuis le début d'année, on a organisé 5 webinars. L'idée c'était de faire de la transversalité sur les projets ... se dire voilà on a un projet alimentaire territorial : qu'est-ce que c'est ? ...on va venir organiser une visio sur le sujet pour faire découvrir à nos collègues qu'est-ce qu'un PAT ? ... ça fait partie des objectifs qui ont été assignés en communication interne, des objectifs partagés avec les ressources humaines.* » Ainsi, nous pouvons convenir que ces différentes publications et actions de communication participent à l'idée de créer de la *culture commune* en partageant les grands projets portés par l'intercommunalité, en aidant à se repérer dans la nouvelle entité et en

---

<sup>71</sup> Concept de « cafés connectés » pour répondre aux mesures de distanciation physique liées à la crise sanitaire. En situation de travail en présentiel, les « cafés connectés » deviendront des « cafés rencontres ».

favorisant l'interconnaissance entre équipe, services et directions. L'information interne est alors véhiculée dans une forme écrite, dans des supports « *print* » ou online (intranet, newsletter), ou dans une forme orale, lors de temps d'échange thématique. Nous pouvons aussi avancer l'idée que la multiplication des formes, des formats, des canaux et des modalités d'information, de par la diversité de leurs approches et la redondance des messages sous des formes variées participe également à rendre intelligible la transformation de l'institution qui s'opère en interne.

---

### ***Recommandations***

Une autre préconisation, au regard des témoignages collectés pour cette étude, consiste à être attentif à la structuration de la communication, au sein de l'organisation, en établissant un lien hiérarchique et/ou fonctionnel avec l'exécutif. La communication, c'est la communication du Président nous répètent les directrices de la communication. Aussi pour clarifier la relation de travail et disposer d'une vision stratégique unique, ce rattachement organisationnel semble ici apporter de la cohérence et formalise un lien logique avec l'exécutif. Procéder ainsi, garantirait le continuum entre communication interne et externe et serait gage de sens et de cohérence pour la définition de la stratégie de communication et de sa mise en œuvre. Cette préconisation est néanmoins à réinterroger dans d'autres cas de figure, au regard des personnalités et des enjeux politiques du territoire de l'EPCI.

Nous souhaitons émettre une autre recommandation, en lien avec la communication relationnelle. Cela concerne ici la réalisation d'opérations de communication internes visant à accompagner le déploiement d'outils ou le partage de projets ou encore de retours d'expérience. Nous faisons ici référence à l'opération menée par la direction de la communication de Guingamp Paimpol agglomération, intitulée « *Partez léger, pour des vacances libérées et une rentrée rythmée* » qui s'est attachée à aller à la rencontre de l'ensemble des agents sur tous les sites de l'EPCI. Une présentation orale et interactive a été réalisée pour montrer, présenter l'outil de partage de ressources en ligne. Autres exemples avec les « *cafés connectés* » organisés par l'agglomération du Cotentin mais aussi les « *visites insolites* » de Loire Forez agglomération. Dans ces deux cas, il s'agit de créer des temps balisés d'échange entre agents de la collectivité et favoriser tant l'interconnaissance et l'intercompréhension. Nous percevons que l'inventivité peut être sans limite, ce qui compte c'est d'être en lien avec la réalité vécue des agents et que l'opération soit porteuse de connaissances ou de sens supplémentaire. En conclusion de cette recommandation, nous tenons à préciser que nous sommes complètement

convaincue du bien-fondé de telles opérations internes qui sont l'occasion d'avoir une communication directe avec le personnel, de se retrouver dans l'échange et dans une posture d'écoute qui bien souvent permet de désamorcer bon nombre de difficultés techniques ou de craintes infondées. Ces moments de partage directs contribuent ainsi à rapprocher les agents dans une certaine spontanéité et à souder le collectif.

### **II.3 - L'EPCI, un espace politique/communautaire**

Après avoir envisagé l'EPCI en tant qu'espace territoriale et espace institutionnel, nous souhaitons à présent, proposer des clés de compréhension de l'EPCI en tant qu'espace politique. Dans cette sous-partie, il sera question de l'émergence de la nouvelle entité dans sa dimension politique communautaire. Notre éclairage se portera de façon plus détaillée sous l'angle des élus communautaires et municipaux et autour du questionnement suivant : Quels ont été les moyens communicationnels mobilisés pour accompagner la création de cette nouvelle entité, quels mécanismes ont favorisé la constitution de ce collectif communautaire et quels actions et supports de communication ont accompagné l'émergence de ce nouveau collectif ?

#### **Créer un espace de confrontation relationnelle**

Pour installer la gouvernance et recréer un collectif communautaire, Romain Rollant détaille le déroulement de cette mise en place au sein de Guingamp Paimpol agglomération « *Notre interco a sans doute fonctionné parce qu'on a eu un bureau communautaire et les élus au sein de ce bureau qui ont très clairement joué le jeu de l'agglomération, [...]...les élus étaient très libres de parole, une vraie responsabilité collective, des désaccords qui pouvaient être affirmés, mais en même temps quand il fallait faire la décision, prendre sans doute un peu plus de temps pour faire la décision, mais au moment où on la présente, elle se traduit par l'unanimité du bureau ou du conseil communautaire.* » Il nous semble que ce témoignage, qui met en lumière les facteurs de réussite pour constituer une unité au sein de l'assemblée communautaire, entre en résonance avec les propos de Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers<sup>72</sup> qui, tous deux, parlent de faire l'expérience de la *confrontation relationnelle*. Ils s'appuient sur la réflexion de Marc Uhalde « *faire réagir les acteurs des organisations en crise, aux problèmes que génère le changement, à travers des dispositifs expérimentaux de confrontation (groupes de travail, séminaire collectif, ...)*. Pour lui cette « *confrontation* » que Romain Rollant désigne comme un

---

<sup>72</sup> Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...

« espace d'échange... où les élus étaient très libres de parole, [avec] des désaccords affirmés... », apparaît être une modalité pour créer de la rationalité collective. Il nous semble que cette notion pourrait être reliée à la « théorie de l'agir communicationnel » de Jurgen Habermas dans laquelle il valorise la communication, qui selon lui, « est en mesure de produire un accord démocratique ». L'agir communicationnel pour Habermas, permet de s'entendre avec l'autre, de façon à interpréter ensemble la situation et à s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir. Habermas pointe ici la question de l'intercompréhension. Pour y parvenir, une éthique de la discussion garantissant une authentique compréhension mutuelle doit être proposée. Ainsi, pour que l'intercompréhension soit possible il faut « un discours sensé qui n'exprime ni intimidation, ni menace et qu'il soit susceptible d'être admis par chacun comme valable ». Romain Rollant à travers son témoignage relate bien cette notion notamment lorsqu'il évoque des « élus libres de leur parole ». Il précise aussi qu'avec les élus... « On a beaucoup travaillé en format « intelligence collective<sup>73</sup> », notion qui, il nous semble, prolonge assurément cette idée « d'éthique de la discussion ».

### **Clarifier le rôle des élus dans un pacte de gouvernance**

Pour faciliter la coopération entre les élus des communes et l'EPCI, développer leur engagement en faveur de la nouvelle intercommunalité, il apparaît pertinent de poser les fondements de la gouvernance du conseil communautaire, en tant qu'instance politique de l'intercommunalité. Virginie Aulas, DGS de Loire Forez agglomération<sup>74</sup> revient sur le pacte de gouvernance créé au sein de Loire Forez agglomération : « Et pour la gouvernance, les quatre présidents d'EPCI pré-existants, ont travaillé sur la définition d'un pacte de gouvernance<sup>75</sup>, qui s'appelait charte de gouvernance, qui à l'époque n'était pas une obligation, mais qui a déterminé quel était le rôle de chacun et quel était l'engagement de l'ensemble des élus. Ça veut dire que quand on est conseiller communautaire, on ne représente pas sa commune, on représente l'interco. Ce sont des choses qui sont assez fortes et cette charte de gouvernance a été signée par l'ensemble des conseillers communautaires. C'est un engagement de l'ensemble des conseillers. ...depuis les dernières élections, cette charte est obligatoire. » En créant ce pacte ou cette charte, Loire Forez agglomération précise clairement de façon

---

<sup>73</sup> L'intelligence collective est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe. Définition selon : Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas - Greselle Olfa Zaïbet Dans Management & Avenir 2007/4 (n° 14)

<sup>74</sup> Entretien précité

<sup>75</sup> Pacte de gouvernance de Loire Forez agglomération en annexe

détaillée ce qui est attendu en termes de rôle, de missions et d'engagement de la part des élus communautaires et municipaux. Ce document formalise, concrétise et rend solennel cet engagement.

Romain Rollant revient lui aussi sur cette étape où l'agglomération Guingamp Paimpol agglomération a souhaité mieux articuler la relation entre l'intercommunalité et les communes. «...le pacte de gouvernance, ça a permis de redire un peu le « qui fait quoi et qui s'engage à quoi ». On a un pacte de gouvernance ...qui dit : Moi à l'agglo, je m'engage à ça, mais les communes se sont elles-mêmes engagées à quelque chose dans le pacte de gouvernance concernant l'agglomération. On est sur une forme d'engagement réciproque ». Il nous semble intéressant de faire un parallèle entre cette notion « d'engagement réciproque » pointé par le DGS de Guingamp Paimpol agglomération et les réflexions de Norbert Alter<sup>76</sup> qui développe l'idée que « c'est le don qui crée la coopération ». Pour le sociologue, c'est en échangeant avec les autres que l'on construit des liens, qui permettent de faire circuler des informations, des connaissances, mais aussi des formes de reconnaissance et de solidarité. Ainsi, le don repose sur la capacité à créer des liens sociaux, à y participer ou à s'en défaire, à donner et à rendre... Et il nous semble que l'on peut envisager le pacte d'engagement comme un premier pas pour enclencher le début de cette relation et poser les fondement d'une future coopération entre les élus où les liens entre les individus vont les conduire à vivre ensemble, à partager, s'accorder au ou contraire à s'éviter et à être en désaccord. Dans tous les cas « On coopère parce qu'on se sent lié ou qu'on veut se lier » nous dit Norbert Alter. Or c'est bien toute l'idée de ce pacte d'engagement, en clarifiant les rôles et les engagements attendus, il génère du lien, des liens entre les individus. Cette « mise en lien » devient alors propice à l'existence du collectif, chacun sait ce qui est attendu des uns et des autres, le pacte devient un « contrat » passé entre les membres du conseil en affirmant les prémices de leur engagement les uns envers les autres, mais aussi à l'égard de l'institution.

### **Le projet de territoire, au cœur de la raison d'être de l'EPCI**

Maurice Thévenet<sup>77</sup> précise qu'une « démarche fructueuse de transformation dans le cadre d'une fusion consiste à réaliser un projet d'entreprise ». Pour lui, c'est la clarification par l'entreprise de ce qu'elle est et veut devenir. Ce projet permet de matérialiser, caractériser et faire exister la nouvelle entité dans le temps présent, mais aussi de se projeter dans le futur en

---

<sup>76</sup> Norbert Alter, Donner et prendre - La coopération en entreprise, La Découverte - 2010

<sup>77</sup> Maurice Thévenet, La culture d'entreprise – Que sais-je ? PUF, 2017

imaginant ce qu'elle prévoit pour l'avenir. Ce projet d'entreprise tel que défini par l'auteur peut être interprété, dans le cas étudié ici, comme le projet de territoire. Il correspond à la traduction du projet politique des élus pour leur territoire et ses habitants, ce qu'il est en définissant ces atouts et ce qu'il est souhaité qu'il devienne pour mieux répondre aux besoins des usagers du territoire. Ce projet de territoire correspond ainsi à la vision des élus de l'EPCI, les objectifs et engagements qu'ils souhaitent prendre, les projets qu'ils souhaitent mener au profit du territoire et de ses habitants.

Autre parallèle : le projet d'entreprise, tel que présenté par Maurice Thévenet comme un marqueur et un facilitateur de la transformation ; il correspond au projet de territoire pour l'EPCI et est, lui-même, décliné en projet d'administration pour traduire le projet politique dans l'organisation de l'institution. Ce projet d'administration a alors vocation à organiser les directions, les services, les équipes pour être en capacité de rendre le service tel qu'annoncé dans le projet de territoire. Le projet de territoire va organiser l'action publique locale au regard des ressources, des enjeux et des ambitions fixées par le conseil communautaire. Ce document a vocation à devenir un véritable projet commun d'intérêt local, qui fonde la raison d'être de l'EPCI au travers du territoire et de la coopération.

La fusion, comme nous le verrons de façon plus détaillée plus loin, de fait bouscule le fonctionnement des précédentes organisations. La définition d'un projet clarifie ses axes d'évolution pour le futur et pose les principales références qui vont fonder le socle commun. Un tel projet devient alors une démarche collective rassemblant les individus sous un projet commun. L'auteur précise par ailleurs, que le véritable enjeu d'un tel projet : *« est de constituer des références développées par ajustements mutuels, intégrés et confrontés par les acteurs »*. La participation au projet a donc pour but de permettre à chacun de s'approprier le résultat du projet. Cela revient alors à dire que le collectif pour *« faire commun »* et enclencher un processus pour faire émerger la culture commune, a surtout besoin de partager et vivre une expérience commune, passer du temps ensemble, se connaître, se comprendre et s'accorder sur des résultats produits ensemble, dans une même unité de temps et de lieu.

Loire Forez agglomération avait réalisé un projet de territoire ou tout au moins une ébauche à travers une feuille de route dès la première phase de fusion. *« ...le cabinet nous a accompagné sur une feuille de route, pour dire, voilà quels sont les enjeux du territoire, et ces enjeux, voilà comment jusqu'à la fin du mandat on va faire pour les décliner en les rendant opérationnels. Il y a eu une feuille de route, qui a été constituée début 2017. »* L'agglomération du Cotentin a, quant à elle, finalisé son projet de territoire en juin 2021 et Guingamp Paimpol agglomération

en 2019, comme le relate Romain Rollant : « ...le projet de territoire, il n'a pas été compliqué à faire. Il n'a pas été compliqué parce qu'il s'agissait d'abord de se fixer des objectifs communs et une culture commune. Et notre projet de territoire, a été clairement un projet de territoire politique et assumé en tant que tel. Le projet de territoire a été définitivement validé à l'été 2019, c'est clairement les élus qui ont rédigé le projet de territoire. Et ça nous a permis d'avoir ce socle commun », nous dit Romain Rollant. Il exprime bien le fait que le projet de territoire conçu, imaginé par les élus permet de construire les fondements de l'EPCI et de partager un premier socle commun. Il poursuit : « il nous faut un document très politique, il faut que cela soit les élus qui s'en emparent, d'où un travail sur le projet de territoire en intelligence collective avec le cabinet CAPNOVA, et non pas un truc pensé par l'agence de développement économique, mais vraiment se dire on fait culture commune sur un projet de territoire dans lequel les élus se retrouvent. » Pour lui, au-delà de définir des projets et avoir un dessein commun, c'est le fait même de créer le projet de territoire qui lui paraît être un élément fondateur du collectif d'élus. Créer, rédiger, échanger, débattre, s'accorder... sont des actes essentiels à la création de la *culture commune* des élus communautaires.

A travers son témoignage, Romain Rollant évoque également l'idée que pour définitivement valider ce projet de territoire, il était important de délibérer sur le projet en conseil communautaire. C'est la délibération qui va entériner le projet de territoire, le valider en quelque sorte, le rendre légitime pour les élus du Conseil communautaire. « Ce projet de territoire, finalement il est élaboré entre l'été 2018 et fin 2018. On hésite avec le président sur faut-il ou pas délibérer sur le projet de territoire ? ... en se disant, si on délibère est-ce qu'on ne fige pas ? Et on est parti du principe qu'on n'allait pas délibérer. Sauf que ça nous est revenu en boomerang avec des élus qui ont considéré qu'on n'avait pas tout à fait terminé le travail. C'est pour ça on dit qu'on a délibéré sur le projet de territoire à l'été 2019 alors qu'en fait il est terminé dès la fin de l'année 2018/début 2019. »

---

### **Recommandation**

Ce dernier chapitre consacré à l'EPCI en tant qu'espace communautaire aura été l'occasion pour Romain Rollant de faire référence à l'approche en « *intelligence collective* » mobilisée au sein du collectif d'élus, pour faire émerger le projet de territoire et d'une manière générale amorcer l'existence de la *culture commune* de la collectivité. Cette initiative nous permet de formuler plus largement une recommandation autour de la question et des enjeux de l'innovation publique. Les changements sociétaux entraînent depuis plusieurs années des

mutations fortes tant au niveau social, économique, environnemental, culturel...que de nos modes de vie, voire de nos modes de pensée. Confrontées à ces transformations de plus en plus « *en continue* », les organisations publiques ou privées sont nombreuses à rechercher de nouvelles façons de penser et de faire, pour se « moderniser » mais aussi « innover » et « se réinventer ». Le sujet central pour les collectivités locales est, de plus en plus, celui de la transformation de l'action publique, ce qui suppose la mise en place de nouveaux modes de coopération et de collaboration au sein des organisations du travail, avec pour question prioritaire « Comment faire autrement ? ». Notre préconisation concerne la création de ces nouvelles règles du jeu pour « *travailler ensemble* ». Des problèmes longtemps laissés de côté peuvent se cristalliser dans les organisations, ce qui rend d'autant plus difficile le changement au sein des équipes. Or une approche, mobilisant « *l'intelligence collective* » favorise la transversalité pour nourrir la dynamique de changement par de nouvelles modalités et façons de faire et ainsi embarque progressivement les agents territoriaux. Une telle approche concerne plus une posture qu'une véritable action de communication, comme en témoigne Romain Rolland « *ce qui m'intéresse [ce n'est pas] tant le produit fini que le chemin qu'on prend finalement* » ; et nous comprenons bien que cela suppose d'accepter de ne pas avoir une idée très précise en termes d'attendus, mais qui néanmoins participera à créer l'histoire commune du collectif.

## **Conclusion // PARTIE II**

Comme nous avons cherché à le mettre en lumière tout au long de cette partie, pour maximiser la matérialité de la nouvelle entité territoriale, il nous semble essentiel que la communication investisse toutes les spatialités et notamment qu'elle s'attache à donner de la visibilité dans et à l'espace territorial, à l'institution et à l'espace politique. Ces 3 dimensions poreuses entre elles, s'imbriquent étroitement et interagissent les unes avec les autres. Le projet de territoire en est la parfaite illustration dans la mesure où il s'agit d'un document d'une part qui traduit la vision et l'ambition politique, d'autre part qui sera mis en œuvre par le collectif de travail de l'institution et enfin dont les réalisations d'équipements, de projets, de services rendus profiteront aux habitants du territoire.

La première partie de ce mémoire nous invitait à prendre en considération la dimension temporelle de ce projet de changement, à laquelle il convient d'ajouter une dimension spatiale pour construire la réalité de l'EPCI, tant en tant qu'espace territorial, institutionnel que politique.

Nous trouvons d'ailleurs intéressant d'y voir une analogie avec l'idée d'un chemin sur lequel on avance, pas à pas, sur lequel on y pose un socle, des fondations, qui vont permettre d'avancer un peu plus loin pour matérialiser, consolider et renforcer la visibilité et l'existence de la nouvelle entité territoriale. Cartographies, organigrammes, ébauches, feuilles de route, stratégies, plans, publications... sont autant de marqueurs pour conduire le changement et bâtir un peu plus solidement la nouvelle organisation tant dans son organisation interne, dans son assemblée politique que son existence territoriale.

## ***PARTIE III – Les dynamiques sociales pour construire la nouvelle entité et développer une culture commune***

---

Après avoir envisagé cette étude, dans les deux parties précédentes, dans ses rapports au temps et à l'espace, la troisième et dernière partie de ce mémoire s'intéressera plus particulièrement au développement de la *culture commune* sous l'angle des dynamiques sociales. Nos réflexions porteront d'une part sur les figures d'autorité qui incarnent la nouvelle entité territoriale et portent la communication. Il s'agira également d'identifier dans les 3 EPCI étudiés un certain nombre de leviers qui viennent là encore, fonder les relations et organiser la coopération entre les individus : agents territoriaux ou élus communautaires et municipaux. Ce chapitre tentera d'apporter des éclairages sur les actions possibles émanant du champ d'intervention de la communication pour prendre appui sur la *culture commune*, telle que nous avons défini cette notion en introduction, et en faire un levier de cohésion tant en interne qu'avec les élus communautaires.

### **III.1 - les figures d'autorité et de la coopération : incarnation et portage**

La figure d'autorité est une création symbolique qui désigne la construction esthétique d'une représentation. Cette figure est indispensable pour penser la construction de l'identité d'un acteur dans l'espace public et il n'y a pas d'acteur politique sans processus de sémiotisation, c'est-à-dire de « mise en signe ». C'est au travers de cette mise en signe et en sens que s'incarne le pouvoir et son autorité. La légitimité des acteurs politiques peut également s'appréhender par l'éthos, c'est-à-dire la projection de l'image que l'on souhaite donner à saisir dans une prise de parole ou par l'écrit à l'occasion d'une mise en récit. Cette autorité doit également faire l'objet d'un décryptage au regard de la communication non-verbale comme la tenue vestimentaire, la posture, la gestuelle, ... Cette partie s'attachera à identifier qui sont les figures d'autorité de la nouvelle entité territoriale, qui incarne l'institution mais aussi quels sont les narrateurs et les porteurs des messages et des valeurs des intercommunalités étudiées.

## **Incarnation de l'institution par le président**

Le président de l'EPCI bénéficie d'une légitimité spontanée et évidente. Il est la figure d'autorité par excellence au sein de la collectivité. Il n'y a pas dans l'institution d'équivalent pouvant endosser ce rôle. Cette fonction de président le positionne, de fait, comme légitime, crédible et incarnant physiquement l'institution. A travers sa remarque, Camille Ledemenev présente bien l'idée que seul le Président est en mesure d'incarner l'institution avec légitimité : « *Suite à l'élection du président j'avais très rapidement dit que pour moi je ne voyais pas de délégation sur la communication et que la communication c'était le président qui l'exerçait... Ça veut dire qu'aujourd'hui le président incarne la communication à présent...* »

Le président élu trouve sa légitimité dans le fait qu'il est *élu*. Cette forme d'autorité, que Max Weber appelle la « *domination légale-rationnelle* » s'acquiert via un ensemble de lois et de règlements. Ainsi cette forme d'autorité s'impose en vertu de la légalité, de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement. C'est là le pouvoir tel que l'exerce le serviteur de l'Etat moderne, ainsi que tous les détenteurs du pouvoir qui s'en rapprochent sous ce rapport. Cette autorité est ici légitimée par l'élection du président de l'EPCI par les membres du conseil communautaire. Le Président de l'EPCI est soumis à l'élection au suffrage universel indirect. Ce système d'élection génère une absence de rapport élus-électeurs (en tant qu'habitants) car ce sont les élus communautaires, représentants des communes qui élisent le président de l'EPCI. Le président, élu, endosse alors la responsabilité pour pouvoir agir. Il occupe alors la place de « *chef* » pour donner les impulsions nécessaires à la concrétisation du projet de territoire.

Hannah Arendt<sup>78</sup> aborde elle aussi la notion d'autorité. Pour elle, les nouvelles formes politiques doivent composer avec un impératif d'autorité mais également de liberté. Or cette liberté se construit de moins en moins à partir de la tradition ou de valeurs partagées. Pour atteindre cette liberté, l'autorité laisse peu à peu place à la persuasion par des arguments.

Louis Marin, quant à lui, fait le lien entre la représentation et le pouvoir. Il convient de penser cette représentation comme « *réserve de force dans les signes* ». Cette mise en signe et en sens permet l'incarnation du pouvoir et son autorité. Enfin Rolland Barthes définit l'éthos comme : « *les traits de caractères que l'orateur doit montrer à son auditoire (peu importe sa sincérité) pour faire bonne impression : ce sont ses airs... (Barthes, 1970 : 315)* ». Cette dimension, par

---

<sup>78</sup> Hannah Arendt, La crise de la culture (1961)

la communication non verbale, para-verbale, la posture, la gestuelle, projette l'image de soi que chacun véhicule et viendra nourrir la représentation de la figure d'autorité.

En ce qui concerne plus particulièrement le récit des organisations et la figure du dirigeant, Nicole d'Almeida<sup>79</sup>, nous dit que « *le travail de récit est nécessaire pour construire l'identité et l'affirmation de soi. La notion de récit permet de comprendre la dynamique, le travail de l'identité qui se pose en s'énonçant et s'affichant. Dans le récit se joue une construction qui forge une unité vraisemblable qui est donnée à voir et à lire, en lui se joue l'unicité et la continuité, la construction d'une cohérence et l'anticipation d'une permanence.* » Elle ajoute que « *Le capital d'un dirigeant, source de sa valeur, n'est pas seulement son capital financier, managérial ou immatériel (sa réputation), il est aussi un capital relationnel ou social, au sens où le définit Pierre Bourdieu soit : « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance.* » On peut faire un parallèle entre l'entreprise et la collectivité. Le réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance pourrait correspondre à l'assemblée des élus communautaires mais aussi plus globalement aux élus municipaux. Ces réseaux peuvent clairement être une source de valeur et devenir un capital relationnel au profit du président de la structure intercommunale. Pour mémoire, Loire Forez agglomération compte 1266 élus municipaux, Le Cotentin agglomération agglo 2000 élus municipaux et Guingamp Paimpol agglomération en compte 480.

Au regard de cet éclairage théorique, voyons comment cette incarnation de la fonction de président se traduit, notamment dans le cas de Guingamp Paimpol agglomération et Le Cotentin agglomération, avec le décryptage d'une prise de parole à l'occasion des vœux 2021 (vidéo)<sup>80</sup>. Nous faisons ici le choix de ne pas intégrer la prise de parole du Président de Loire Forez agglomération, à l'occasion des vœux 2021, car la modalité de communication de la collectivité prend une forme très différente qui ne nous permettrait pas une comparaison pertinente.

## **Ressemblances**

Les deux prises de parole, à l'occasion des vœux aux habitants du territoire, débutent par une prise de vue du ciel, filmée par drone. Cette séquence magnifie les paysages en donnant à voir

---

<sup>79</sup> Nicole D'Almeida, Des contes aux comptes

<sup>80</sup> Vidéos des vœux 2021 de Le Cotentin agglomération et Guingamp Paimpol agglomération, en annexe

une vue panoramique et majestueuse des paysages emblématiques du territoire. Elle est accompagnée par une musique rythmée pour Le Cotentin agglomération et plus douce et introspective pour Guingamp Paimpol agglomération. Dans les deux cas, un texte s'affiche au démarrage pour préciser qu'il s'agit d'une vidéo pour les vœux 2021 de la collectivité. Cela se traduit pour Le Cotentin agglomération par « *LeCotentin 2021* » et la mention « *de l'Armor à l'Argoat* » ainsi que le logo de l'EPCI et « Vœux 2021 ».

## **Dissemblances**

En amont de la prise de parole du Président, la vidéo du Cotentin reprend sous une forme infographique les principales ambitions de la collectivité, illustrée par des paysages ou prises de vue du territoire en cohérence avec chacune des idées exprimées : « valorisez les ressources naturelles », une fontaine illustre cette séquence ; « hissez les voiles » : on y voit une vue du ciel de la mer et d'un voilier navigant) ; « bougez en toute liberté » : un plan séquence d'un cheval au galop sur la plage image cette ambition ; « explorez des sites uniques » : on y voit une vue panoramique d'un village médiéval ; « créez une filière d'excellence » : une vue dans les bois avec un personnage dessiné dans une posture de travail, représentant un métier technique, traduit l'accroche rédactionnelle.

Cette première séquence a vocation à fédérer autour des principales ambitions de l'EPCI et à développer le sentiment et la fierté d'appartenance à ce territoire qui est particulièrement mis en valeur grâce aux prises de vue de qualité et majestueuses. En ce qui concerne la prise de parole du Président, elle se déroule en intérieur. Il est filmé debout, en plan poitrine-taille, devant une bibliothèque sur laquelle sont posés des éléments de décor tels que des livres et des cadres faisant tous référence au territoire du Cotentin. Même si le Président paraît assez décontracté, ce décor de *bureau/bibliothèque* rend la séquence assez solennelle. La gestuelle de l'élu, sa posture et l'utilisation du « *je* » dans son discours amène du dynamisme et du rythme à la prise de parole. Son expression corporelle traduit une certaine forme de conviction, d'ouverture et une volonté de donner de l'élan aux habitants. A travers ses formulations et son langage corporel, on perçoit l'élu comme rassembleur. A travers son discours, il partage ses souhaits et ses ambitions pour l'institution et le territoire. Il dit « *je souhaite que 2021 soit une année de grands projets. Je pense à la révolution de la mobilité que nous mettrons en place l'année prochaine* ». A travers ces mots, il se dégage une volonté forte, une détermination et beaucoup d'ambition au profit du territoire. Sa prise de parole s'attache également à traduire son souhait d'être fier de son territoire et que cela soit partagé avec les habitants.

La prise de parole du président de Guingamp Paimpol agglomération est, quant à elle, réalisée en extérieur avec au premier plan l' élu et en arrière-plan, nous devinons la campagne bretonne. Une mention en infographie apparaît pour préciser la localisation de la prise de vue « *Plouëc-du-Trieux, face au Menez Bré* ». Tout au long du discours, des courtes séquences viennent rythmer, illustrer et appuyer le propos de l' orateur. Cette façon de procéder permet de représenter toute la diversité du territoire à travers des paysages urbains, ruraux, maritimes. En plus de représenter toute la mosaïque du territoire, des plans séquences évoquant les missions de l' EPCI, avec par exemple des scènes de vie au travail des commerçants et artisans du secteur. Ces images sont l' occasion de parler de la question de l' emploi et du développement économique, qui est une compétence de l' agglomération. Ainsi cette prise de parole, en plus d' adresser ses vœux aux habitants, donne l' occasion de nourrir l' identité du territoire, susciter l' attachement des habitants et faire connaître les missions et compétences de l' intercommunalité. La prise de vue en extérieur, au milieu d' un paysage naturel, associée à sa posture qui ne comporte pas les attributs spécifiques liés à sa fonction, traduisent une forme d' authenticité et même de sincérité. La « *simplicité* » de la mise en scène dégage ainsi une certaine « *vérité* » et inspire la confiance. Le fait de filmer cette prise de parole à destination des habitants pour les vœux, en extérieur, traduit la volonté de présenter l' élu comme un homme « *de la terre* », un homme du territoire. La ruralité est largement mise en valeur et nous trouvons intéressant de faire un parallèle avec une précision apportée par Romain Rolland qui dressait le profil de l' intercommunalité en indiquant « *... C' est lié à cette sociologie finalement la majorité est tenue par les communes qui ont moins de 1000 habitants, les élus sont d' abord des élus ruraux, il n' y a pas d' élus urbains* ». Cette précision permet de comprendre la volonté du Président d' apparaître comme un élu de la ruralité et de choisir une posture pour être en phase avec les élus et les habitants de son territoire. Cette façon d' apparaître, sur un même pied d' égalité, comme « un des leurs » doit également sans doute tenter d' effacer la représentation forte véhiculée chez les élus qui consiste à considérer l' EPCI comme une « *grosse machine* ». Nous le percevons serein, confiant, humble mais déterminé, ce qui en fait un homme de consensus, un guide, ayant pour rôle avant tout de porter le territoire. Dans sa syntaxe, il utilise le « *nous* », une manière de s' inclure dans le collectif et de ne pas se distinguer. Cette façon de procéder le positionne au même niveau que tout autre élu ou habitant, il n' exprime pas ici la « *supériorité* de sa fonction de président. D' une certaine manière, il s' efface au profit de l' institution. L' ensemble de ces signes traduit une incarnation plutôt horizontale de la fonction de président.

Le contenu du discours et de la posture du président, fédérateur et consensuel et rassembleur, peut peut-être aussi trouver une part d'explication dans le fondement et la raison d'être de l'intercommunalité. En effet, la notion de « coopération » que l'on trouve dans la dénomination de l'EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) érige la solidarité comme un mode de relations fort et incontournable entre les différents acteurs. Cela se traduit par une volonté forte de recherche de consensus communautaire qui pourrait aussi expliquer la présence « discrète » de la figure d'autorité et le fait que le président parle au nom de l'intercommunalité, en tant que représentant de l'institution et du territoire, plus qu'en tant que président. Ce mode de relation basé sur la solidarité et la nécessité de coopération ne permettrait pas une posture de président dans un monopole de pouvoir. Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou<sup>81</sup>, y voient là aussi une volonté de « *respecter l'identité des communes* » et celles des personnalités locales susceptibles d'orienter le devenir de l'EPCI. Cela rejoint d'ailleurs la vigilance évoquée par Camille Ledemeney quand elle nous dit : « *Nous on fait toujours attention, quand on valorise l'image de notre territoire même si on veut enfoncer le clou sur le côté maritime et jouer cette carte là à fond. On ménage aussi en se disant attention, il y a la ruralité, il y a le bocage, et qu'il faut aussi le revendiquer.* » Par cette phrase, nous comprenons bien tout le subtil équilibre à trouver et combien il est important de le construire entre les communes pour que toutes se sentent exister et représentées. Et sans doute, pouvons-nous y voir ici pour partie, une des raisons expliquant le positionnement de l' élu comme une figure de la coopération, plus qu'un chef affirmé et exerçant une autorité verticale. L'illustration de cette idée nous semble plus soutenue dans la vidéo de Guingamp Paimpol agglomération, mais dans les deux cas, nous percevons fortement cette volonté de présenter un président « rassembleur », consensuel, exerçant une autorité plutôt horizontale, tout en l'incluant dans le collectif et même en s'effaçant au profit de l'institution et du territoire. Nous sommes tentées ici de prolonger cette idée en faisant le lien avec le propos de Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou<sup>82</sup> : « *La notion de coopération incluse dans la dénomination de ces établissements, impose quasiment une « relation constituante » entre les acteurs impliqués dans l'institution : la solidarité. Celle-ci instaure un système de contraintes et de dépendances entre partenaires, qui se répercute sur la position du président de l'EPCI. Dans la mesure où la pérennité de la structure est subordonnée à l'avis des conseillers communaux, qui peuvent toujours constituer une minorité de blocage, le monopole du pouvoir et l'autoritarisme sont exclus, y compris et surtout dans le*

---

<sup>81</sup> Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou, Le local au miroir de la communication intercommunale, CNRS Editions/Hermès, La revue – 2000/1 N°26-27

<sup>82</sup> Ibid

*domaine sensible de la communication. Celle-ci est orientée par une éthique de la solidarité et une recherche permanente du consensus communautaire... »*

### **Les limites d'une délégation de la communication à un autre élu**

Le président de l'EPCI incarne ainsi l'institution, il en est son représentant légal et le plus légitime pour porter les messages de l'intercommunalité. A ce titre, Camille Ledemeney évoque les limites qu'elle a pu rencontrer lors du précédent mandat de l'EPCI, dans le cas d'une délégation de la communication de l'institution à un autre élu que le Président. *« Sur le 1er mandat, il avait été décidé de déléguer la communication à une vice-présidente. Moi j'étais très surprise en fait qu'on retienne cette disposition là parce que pour moi la communication est attachée au capitaine du bateau, au président. Donc je n'ai pas bien compris ...cette délégation qui a eu du mal à s'exercer en tant que tel très clairement...Ça ne fonctionnait pas ou fonctionnait pas bien sous le premier mandat avec une délégation de la communication. Suite à l'élection du président j'avais très rapidement dit que je ne voyais pas de délégation sur la communication et que la communication c'était le président qui l'exerçait. »*

Romain Rollant précise lui aussi que l'incarnation de l'institution est du ressort du président de l'EPCI *« L'incarnation c'est le président, le portage de la communication, je dirais que c'est plus concrètement ...Coralie et moi finalement, ...c'est aussi un peu de la direction du cabinet »*. Cette précision nous indique que l'incarnation de l'institution et le portage de la communication sont deux rôles bien distincts.

### **Portage de la communication de l'institution**

Le portage de la communication de l'institution est réalisé par le président et les élus communautaires. *« Faire connaître l'intercommunalité auprès des élus municipaux »* est un objectif important pour Loire Forez agglomération, qui l'envisage, comme une première étape avant de s'adresser plus directement aux habitants du territoire. Et cette communication est ici portée par le président et les élus communautaires, à destination des communes et plus concrètement les élus municipaux. Virginie Aulas : *« le Président est en train de faire le tour de tous les conseils municipaux, pour présenter l'agglo, pour dire ce qu'il se fait dans les communes, les projets...Et pour être bien identifié, la cible ce sont les élus, ce sont les 1266 élus municipaux, parce que si les élus ne s'approprient pas l'agglo, ...Ça sert à rien qu'on cible les habitants...la cible aujourd'hui clairement c'est l'élu communal. »* Dans une stratégie où la

commune doit devenir la « porte d'entrée de l'agglomération », l'élus communal devient une partie prenante influente qu'il faut sensibiliser, informer, pour qu'à son tour, il soit en mesure de faire connaître et promouvoir l'EPCI, ses missions, ses compétences, auprès des habitants de sa commune.

### Des élus communautaires et municipaux ambassadeurs de l'institution

L'agglomération du Cotentin a fait le constat de la difficulté pour les élus de porter les projets de l'intercommunalité du fait de leur complexité juridique et/ou technique. Camille Ledemeney, relate ci-après l'initiative de la communication pour créer un support pédagogique et didactique, de façon à « vulgariser » les prises de parole de l'agglomération, notamment sur les grands projets qu'elle porte. La création de ce support a ici clairement vocation à rendre les élus communautaires mais aussi municipaux « porte-parole » de l'agglomération. L'enjeu est forcément de taille avec près de 2000 élus municipaux sur le territoire du Cotentin. En s'appuyant sur ces élus, cela offre, de fait, une caisse de résonance importante pour faire connaître et promouvoir les projets de l'intercommunalité aux élus et par effet de cascade aux habitants. Elle raconte : « ...je voyais bien que nos élus étaient un peu perdus dans cette grande assemblée, qu'ils n'étaient pas suffisamment dotés en termes d'outils quand ils rentraient dans leur commune et qu'ils avaient au sein de leur conseil municipal à évoquer les sujets de l'agglomération. Je me suis très vite dit qu'on était mauvais et qu'on pouvait faire mieux à ce niveau-là. ...quand vous êtes habitant, un EPCI, une agglomération vous ne savez pas bien ce que c'est. Quand vous avez un souci avec vos déchets...vous ne pensez pas que c'est une compétence communautaire, donc votre premier réflexe c'est d'aller vous plaindre à votre maire. Ce qui me semblait très important, c'est qu'à un moment on les nourrisse, si on voulait créer un sentiment d'appartenance avec nos élus, il fallait qu'on s'appuie sur eux et qu'on travaille aussi la communication qu'on allait leur donner. C'est bien de donner des délibérations aux élus car c'est l'acte administratif, mais à côté de ça c'est du jargon c'est techno [technocratique] et puis il faut faire un petit peu de pédagogie aussi avec les élus... et aussi sur des grands sujets, des sujets à enjeux. Nous découvrons ici le rôle de la communication, dans sa capacité à vulgariser un propos technique, complexe et technocratique, en produisant un document didactique et pédagogique. En réalisant cette traduction, les élus disposent des principales clés de compréhension des grands sujets traités par l'EPCI. Par la mise à disposition systématique de ce support d'appui à la compréhension, les élus communautaires et municipaux sont alors en

capacité de devenir à leur tour « porte-parole » de l'intercommunalité, de ses projets et des décisions prises, notamment auprès de leurs propres conseils municipaux et leurs habitants.

### Portage de la stratégie et de la communication interne par le DGS

Les dirigeants des EPCI, en tant que DGS sont légitimes pour assurer le portage de la stratégie et de la communication interne auprès des agents territoriaux. Le DGS, en tant que dirigeant est bien souvent auteur de cette parole. Parfois le communicant apporte son appui dans la rédaction et la formulation des messages. Romain Rollant, DGS de Guingamp Paimpol précise : « *Sur la communication interne, je dirais que là l'incarnation et le portage c'est clairement moi.* » Ainsi incarne-t-il l'institution auprès des agents, c'est-à-dire qu'il fait autorité et qu'à ce titre il est légitime pour représenter l'EPCI et parler au nom de l'institution. En tant qu'auteur de cette communication, c'est lui qui l'invente, formule, conçoit les messages en lien avec sa stratégie managériale, de son style de management, ses valeurs, sa personnalité. Les dirigeants interrogés s'appuient sur des supports d'information interne en complément de leurs prises de parole : newsletter, lettre d'information interne, lettre hebdo, intranet, sont les principaux médias utilisés pour accompagner ce portage en interne.

### Des managers interprètes de la stratégie de l'intercommunalité

Le portage de cette stratégie et communication peut également prendre appui sur les managers, qui deviennent à leur tour relais auprès des équipes de travail. Nicole d'Almeida<sup>83</sup> parle quant à elle d'une posture d'interprète jouant le rôle de traducteur en adaptant et déclinant le message à son public, dans ce cas il s'agit de ses équipes. Il intervient alors dans une posture explicative en apportant de la valeur ajoutée au message initial et une meilleure compréhension. En activant ce levier, se joue ici la possibilité d'apporter du sens, de l'explicitier et de le (re)construire en commun en faisant le lien entre la stratégie et le travail. Cette manière de procéder, en s'appuyant sur le « middle management », peut introduire le démarrage d'une culture du changement, dans la proximité des équipes de travail. Dans tous les cas le portage de la communication par les managers résonne de façon plus juste et pertinente dès lors que le message est diffusé à l'échelle du service. Attention néanmoins à ne pas considérer le manager comme un simple relais de communication car c'est bien dans le dialogue et l'échange avec le personnel au sujet du travail que se joue la communication managériale. Camille Ledemeney

---

<sup>83</sup> Nicole D'Almeida, Les promesses de la communication, PUF, 2001

relate la mise en place d'une lettre d'information aux encadrants de l'agglomération du Cotentin, durant le 1<sup>er</sup> confinement, support d'information qui a vocation à assurer le portage de la communication interne. *« ...Il y avait 2 cibles en communication interne. Vous avez effectivement la pluralité des agents, l'information qu'on doit donner à tous, mais il y a celle sur le middle management. Et ça nous paraissait vraiment primordial de déclencher cette communication. C'est quelque chose ...qu'on a véritablement lancé pendant le confinement puisque c'était une période où on a été tous mis en télétravail. On ne voyait plus nos équipes et il y avait une nécessité absolue de s'appuyer sur les cadres intermédiaires pour passer un certain nombre d'informations, pour fédérer, pour donner aussi cette vision globale de comment la continuité de service devait s'opérer. Donc on a mis en place une lettre aux encadrants. »*

#### Des agents « porte-paroles » de leur collectivité auprès des habitants

Les agents peuvent-ils être envisagés comme des relais, voire des ambassadeurs de leur collectivité et ainsi être porteur de ses messages et projets ? A cette question Coralie Belliard de Guingamp Paimpol agglomération me répond : *« C'est presque une évidence pour moi. ... le prérequis c'est de s'assurer qu'en interne il y a une compréhension du projet, une compréhension des enjeux, un intérêt au minimum ou une fierté autant que c'est possible pour pouvoir rayonner. ...on s'assure qu'il a accès à cette information, mais une information qui a du sens et qui ne va pas non plus le polluer »*. Pour illustrer le portage de cette communication par les agents, elle nous cite l'exemple de la mise en place du conseil citoyen : *« Là il y a la création d'un conseil citoyen avec une campagne justement pour promouvoir le fait de devenir bénévole dans ce conseil citoyen. Même si les agents ne peuvent pas intégrer ce conseil, on les a aussi informés en amont ; et s'ils étaient interrogés par leurs voisins, amis, [pour] qu'ils puissent avoir quelques clés de réponse. »* Au travers de ce témoignage, on perçoit l'intention de la direction de la communication de s'appuyer sur les agents en interne pour relayer et promouvoir les projets auprès des habitants du territoire. Une façon de relayer la communication institutionnelle par des « influenceurs » crédibles et totalement légitimes de par la fonction qu'ils exercent. Cette communication relayée par les agents territoriaux doit néanmoins être réalisée avec discernement, et comme le précise Virginie Aulas, cela suppose un lien positif et fort, teinté de fierté d'appartenance, entre l'agent et sa collectivité : *« il faut qu'ils soient fiers de travailler pour Loire Forez, s'ils viennent bosser en trainant des pieds, c'est sûr qu'ils ne vont pas avoir un discours positif sur l'agglo. »*. Coralie Belliard rajoute :

« *Chacun est libre, c'est son libre arbitre, il peut vivre son emploi et son employabilité comme il l'entend.* » En effet, sans concrétisation de ce rôle de relais ou d'ambassadeur auprès des habitants (dans la fiche métiers ou fiche de poste par exemple), l'agent n'est obligé en rien à exercer cette fonction. Se pose alors la question de formaliser ce rôle « informel » d'ambassadeur. Une telle initiative rendrait-elle cette communication « d'influence » plus efficace et pertinente ? ou au contraire, ne vaut-il mieux pas envisager ce rôle de façon plus informelle, à la manière d'un « don » de l'agent, tel que Norbert Alter<sup>84</sup> le définit ? Le sociologue nous dit que « donner » c'est exister. « On donne des biens, des services, des relations, du temps de travail invisible pour éprouver le sentiment d'exister. Et ce rôle d'ambassadeur, n'est-ce pas un peu tout cela à la fois ? On se sent exister au travail car on évolue dans un espace de relations permettant de s'associer en échangeant. Il rajoute que tous les dons, petits ou grands sont autant d'indices de l'existence du collectif en étant au cœur des rapports de travail. Mais alors dans ce système de valeurs autour du don, cela supposerait que l'organisation reconnaisse la valeur de ce geste et exprime gratitude et reconnaissance pour l'exercice de cette fonction « *d'ambassadeur* ».

---

### ***Recommandations***

A ce niveau de notre étude, il nous semble intéressant de partager deux recommandations, qui toutes deux sont directement inspirées des actions de communication conçues par les EPCI étudiés. La première d'entre elle, s'apparente d'ailleurs peut-être plus à un point de vigilance, une attention particulière à porter, que véritablement une recommandation. Elle concerne l'incarnation de l'institution par le Président de l'intercommunalité. Comme nous l'avons vu, plus qu'une figure d'autorité, l' élu se positionne, ici plutôt, comme une figure de la coopération, un homme (ou une femme) des territoires, rassembleur, consensuel. Sa légitimité est indiscutable en raison de son élection par un conseil de pairs. Et il nous semble intéressant de revenir sur l'éthos de l' élu de Guingamp Paimpol agglomération. La mise en scène utilisée à l'occasion de sa prise de parole pour les vœux 2021, mais aussi sa communication non verbale et para verbale, sa syntaxe renforce son capital confiance et son authenticité. L'ensemble traduit une sincérité et apporte une forte crédibilité au message. Le résultat « positif » de cette prise de parole, peut, être corrélé à la congruence, notion développée par Carl Rogers, psychologue qui nous informe « *La congruence, c'est montrer un alignement cohérent entre ce que l'on ressent,*

---

<sup>84</sup> Norbert Alter, Donner et prendre, la coopération en entreprise, 2009, éditions La Découverte

*les actions que l'on mène, les idées que l'on a, les paroles que l'on formule : C'est l'alignement entre ce que l'on est, ce que l'on fait, ce que l'on dit. »* Il complète ce propos en précisant que la congruence ne se résume pas à une absence de paradoxes entre le langage verbal et non verbal. Pour lui, il s'agit d'une « *démarche bien plus interne, qui correspond à nos valeurs, et ce que nous faisons pour satisfaire et défendre ces valeurs.* » Cela sous-entend ainsi qu'il est essentiel que l'élu, au-delà d'incarner les messages de l'institution, soit porteur de ses valeurs. Cet « *alignement* » s'appuie sur l'intelligence émotionnelle, il génère une cohérence interne, un « *rayonnement* », cette force de conviction qui nous fait recevoir le message « *comme une évidence* ».

Une autre recommandation concerne la communication à destination des élus municipaux pour en faire des ambassadeurs de l'intercommunalité, auprès de leurs habitants. L'information légale que l'EPCI doit diffuser aux élus est complexe, dense, technique et technocratique. Romain Rollant traduit assez bien ce constat : « *Mais il y a un vrai sujet sur les élus communaux et que ce soit les conseillers communautaires et pas que les conseils communautaires. Et c'est vrai que la loi engagement et proximité nous oblige, et elle a raison, à transmettre les convocations au conseil communautaire à l'ensemble des conseillers municipaux et je trouve que c'est une très bonne chose. Mais on n'a pas mis en place ce qui permet à un conseiller municipal de base qui n'est pas conseiller communautaire de comprendre ce qu'on lui adresse* ». Aussi l'initiative portée par l'agglomération du Cotentin nous apparaît être une bonne réponse pour pallier à cette difficulté de compréhension. En effet, Camille Ledemeney relate les deux supports pédagogiques et didactiques conçus pour vulgariser et faciliter la compréhension des élus, notamment sur des sujets à enjeux, elle nous explique « *...le maire de Cherbourg, compte tenu de sa strate, il sait ce qu'est une SPL<sup>85</sup>. Mais l'habitant... le maire de Taillepied de 24 habitants, il n'en a jamais entendu parler...je me suis dit, sur des sujets à enjeux, il faut créer un support type « SPL tourisme ». Et après les conseils, il faut faire une lettre des conseillers. Il faut que le conseiller communautaire reparte avec, 7 jours après le conseil [communautaire] maximum : une lettre numérique A4 recto-verso, avec les grands sujets à enjeux qui ont été évoqués au conseil. Comme ça, il a son outil, qui est synthétisé et quand il va en conseil municipal, il peut s'appuyer sur cette lettre. Il peut même éventuellement la distribuer à l'ensemble de son conseil municipal...* » Ces deux supports : la lettre numérique

---

<sup>85</sup> Une société publique locale est une structure juridique à la disposition des collectivités locales françaises pour la gestion de leurs services publics.

reprenant les sujets clés du conseil et le support dédié à des projets phares de la collectivité, apportent des éléments de langage et de compréhension aux élus pour qu'ils soient à leur tour en mesure de relayer ces informations auprès de leurs habitants. Il nous semble que cette action est très impactante car la directrice de la communication précise que ces supports sont diffusés aux 2000 conseillers municipaux du territoire, qui potentiellement peuvent devenir autant de relais d'information, dans la relation de proximité avec leurs habitants.

### III.2 Fonder les relations et organiser la coopération

#### **Enclencher la coopération en développant des espaces d'interconnaissance et d'intercompréhension**

Donner du sens pour faire adhérer les agents. Il nous semble que cette question du sens est centrale en communication, et elle l'est d'autant plus dans un contexte de changement et de transformation où la perte de repères accroît ce défaut de sens. Le sens est à la base de la compréhension mais aussi de la capacité des agents à s'engager dans l'action ou l'activité. Le sens porte tant sur la signification que l'orientation ou la valeur. Il va bien au-delà des mots et du langage, car chacun de nous à partir de son identité, son origine, son expérience, ses valeurs... contribue à le produire. Et pour faire sens, la communication doit s'incarner dans le concret des situations de travail, ne pas être hors-sol, ne pas survaloriser ou sur-positiver les situations. Auquel cas la production de sens ferait défaut et les individus pourraient en souffrir. A présent voyons, dans le contexte de fusion étudiée, comment les collectivités donnent du sens au changement, suscitent l'adhésion des agents, mais aussi quelles sont les actions mises en œuvre autour de la « *culture commune* » pour favoriser la cohésion et la coopération au sein de ce nouveau collectif.

Pour Weick et les interactionnistes, nous dit Elise Maas, « *l'individu produit son environnement autant que celui-ci le produit : « la vie sociale doit se comprendre comme un processus continu de communication d'interprétations et d'adaptations mutuelles.»*<sup>86</sup> Tout l'intérêt de la *culture commune* réside dans sa capacité à faciliter l'interaction, permettre l'échange, au-delà de l'intentionnalité des individus. Les connaissances et représentations partagées permettent alors à l'individu de se reconnaître comme appartenant à cette collectivité et agissent comme régulateurs des rapports sociaux. L'autrice nous dit aussi que cette production collective de sens permet aux acteurs de développer des solutions communes, de coordonner leurs actions et d'agir ensemble pour un intérêt commun partagé. La *culture commune* émerge ainsi à la fois comme une clé d'interprétation des dispositifs de communications de l'organisation mais aussi comme vecteur de cohérence pour sa communauté d'acteurs, ici les agents territoriaux. Et c'est en cela

---

<sup>86</sup> Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre. « Communication interne et changement ». L'Harmattan, éditions Pepper. 2011

que la valeur ajoutée de *culture commune* nous semble la plus essentielle, en agissant comme un ciment, apporteur de lien et de liant entre les individus.

Le Dirigeant territorial A - Le Cotentin agglomération exprime l'idée que pour faire émerger une culture du changement « *C'est en en mettant en œuvre des projets extrêmement ambitieux que ça sera plus facile... On va lancer un gros projet, une nouvelle offre de mobilité qui n'aurait jamais été possible sans l'agglomération.* » Cette idée rejoint également le témoignage de Romain Rollant lorsqu'il évoque l'idée de « rendre fiers » les agents : « *...il fallait les [les agents] rendre fier de ce qui était fait donc pour ça, ça supposait qu'ils connaissent ce que font leurs collègues dans d'autres services et qu'ils sont en capacité eux-mêmes de créer cette culture commune.* » A la lecture de ces témoignages, nous comprenons qu'une étape intermédiaire est nécessaire pour être en mesure de créer la culture commune. « *Ça supposait qu'ils connaissent ce que font leurs collègues dans d'autres services* » qui peut se traduire par le développement de l'interconnaissance. Philippe Zarifian<sup>87</sup> précise que communiquer dans le travail c'est se mettre d'accord sur quelque chose à faire en commun et agir avec d'autant plus de force que cet accord est profond. Et pour se mettre d'accord, il faut instaurer un véritable dialogue argumenté et une compréhension réciproque : « *Chaque individu engage tout ou partie de soi en s'accordant et en s'engageant autour du sens commun. Et pour être véritablement commun, il faut en parler, en discuter, échanger à son propos. Il faut communiquer, se parler.* »

Pour favoriser l'intercompréhension et l'interconnaissance au sein de leur collectivité, Romain Rollant et Coralie Belliard nous relatent une initiative développée dans une démarche de « *culture commune* » pour justement de manière très concrète contribuer au développement de l'interconnaissance au sein du collectif de l'organisation. « *Au passage vers les 1607 heures<sup>88</sup>, on avait un delta de 23 heures en gros. On a proposé de les mettre dans ce qu'on a appelé un « compte engagement ». En fait ces 23 heures, on peut les mobiliser, si l'agent le souhaite... sur des actions collectives solidaires ou de bien-être au travail ... ou d'avoir des moments où « on fait commun ». On a eu des agents qui sont allés sur des opérations pour le compte d'autres services... Certains ont pu profiter sur ces 23h de temps en commun par exemple à la piscine, et c'est là-dessus qu'on a pu faire des temps de formation pour les collègues de la collecte des déchets. On a un niveau d'engagement très fort une vraie attente dans le commun, mieux se*

---

<sup>87</sup> Philippe Zarifian, « Les conditions de l'intercompréhension », les cahiers de la communication interne, n°36, 2015

<sup>88</sup> Depuis la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001, la durée annuelle de temps de travail dans les collectivités est fixée à 1607 heures pour un équivalent temps plein. Cependant, la loi de transformation de la fonction publique vient mettre un terme à cette dérogation à l'application des 1607 heures à compter de 2022.

*connaître en termes de professionnalisme.* » Coralie Belliard complète en précisant : « Ces événements là aussi ont permis de désacraliser, un peu le métier des autres. ... On a construit une liste de possibilités d'actions à proposer aux agents sur ces 20 heures négociés dans le cadre du « compte engagement », qui participent à l'interconnaissance... » Ce temps dégagé est ainsi devenu un temps, formel, balisé et consacré à « *communiquer dans le travail et/ou au sujet du travail* ». Pour favoriser la création d'une *culture commune* et développer l'interconnaissance, Loire Forez agglomération a imaginé également une action interne en proposant des « *visites insolites* » de sites appartenant à l'intercommunalité. Malheureusement la crise sanitaire n'aura pas permis le déroulement de cette action, qui pour le moment est toujours reportée. Virginie Aulas raconte : « ...le groupe avait réfléchi à un certain nombre d'actions pour l'inter connaissance [et aussi] notre connaissance. Il y avait une action hyper intéressante qui était : la découverte des sites de la collectivité et donc des métiers et des gens mais de façon complètement décalée... c'est-à-dire l'envers du décor des équipements nautiques. On avait dit en avril : inscrivez-vous, il y aura des visites insolites, venez visiter les piscines comme vous ne les avez jamais vues... On ne l'a pas fait, du coup, mais ça participait de cette idée de faire visiter [aux agents] leur équipement, mais comme on ne les voit jamais, les coulisses... »

Ces 2 initiatives nous paraissent intéressantes dans la mesure où nous pouvons les considérer comme de « *nouveaux espaces de communication* » dans l'organisation. Un temps est donné pour aller à la rencontre des individus, des équipes, des services et en apprendre un peu plus sur eux, leurs métiers, leurs enjeux, leurs contraintes, leurs quotidiens de travail. Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers<sup>89</sup> considèrent ces nouvelles actions de communication, favorisant l'interconnaissance et l'intercompréhension, comme des espaces de développement de l'engagement des individus mais aussi de son « *pouvoir d'agir* ». Et ce pouvoir d'agir est essentiel à une époque où il est de plus en plus demandé aux individus dans un collectif de travail de s'engager. « *On met de soi dans la relation, On mobilise sa subjectivité, sans parler des échanges permanents, de l'intersubjectivité, l'évaluation, ...* » comme nous le rappellent les auteurs. Philippe Zarifian reconnaît, lui aussi, que « *coopérer dans le travail* » veut dire « *opérer ensemble, agir ensemble, travailler conjointement et partager des enjeux communs* ». Il nous explique aussi que ce qui est souvent négligé par le management : c'est la communication directe dans le travail. On attend de cette communication directe de partager la compréhension

---

<sup>89</sup> Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers, *Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...*, Editions Vuibert, 2019

des problèmes, se projeter ensemble dans l'avenir en anticipant les actions à mener, voire coélaborer et coécrire ce que l'on doit entreprendre ensemble. Toute coopération pour lui nécessite des temps d'échange et de réflexion collective pour s'accorder et explorer de nouvelles solutions. Pour illustrer ce mécanisme de construction de la coopération, le Dirigeant territorial A - Le cotentin agglomération nous relate ce qui est mis en place au sein de sa collectivité pour obtenir ce temps de « *réflexion collective et de coélaboration* » « *...je participe à des ateliers sur la simplification, donc je souhaite que la simplification soit un axe vraiment très important de la politique interne. On n'a rien fait de mieux que demander aux agents ... Qu'est-ce qui vous semble un peu compliqué dans votre quotidien ? Donc j'ai lancé ça et les premiers [ateliers] ont eu lieu en mai. La plupart du temps, les gens regardent les process en fait.* » Son idée, à travers la mise en place de ces ateliers, consiste à vérifier si les process existent. Quand ils existent, il convient alors de se les partager. Quand il n'y en a pas, il leur est demandé de les rédiger.

En créant des espaces, des rendez-vous consacrés au développement de cet interconnaissance et intercompréhension entre les individus, les EPCI enclenchent la coopération dans le travail. En apportant des clés de compréhensions aux individus, c'est aussi une façon de leur donner de nouvelles marges de manœuvre, de les responsabiliser, pour mieux se comprendre et s'accorder dans le travail. De telles actions participent assurément à l'émergence de la culture commune ou viennent la renforcer. Passer du temps ensemble pour se connaître et mieux se comprendre, favorise une certaine cohésion et une communication interne (celle générée par les individus entre eux pour s'accorder dans le travail) et cela fluidifie les relations de travail en introduisant de la coopération entre les individus. Et finalement, c'est parce que le sens aura été échangé, discuté, débattu, partagé, qu'il finira par devenir « commun ». A une époque où les individus sont de plus en plus interdépendants les uns avec les autres pour réaliser leur activité, cette première étape posée, permet de consolider « *l'agir ensemble* » et d'asseoir le développement d'un travail coopératif, éléments essentiels au bon fonctionnement du collectif de travail.

Pour prolonger cette idée, Elise Maas, dans son article « *Culture managériale versus culture organisationnelle - une tension contre-productive*<sup>90</sup> » nous rappelle que les salariés accordent assez peu de considération aux discours et conçoivent la *culture commune* avant tout comme des habitudes de travail, des règles implicites, des traditions. Ce qui leur importe ce sont plus leurs manières de travailler ensemble que les représentations qu'ils ont de leur organisation.

---

<sup>90</sup> Elise Maas, « Culture managériale versus culture organisationnelle - une tension contre-productive. In « Communication interne et changement », Nicolas Kaciak et Jean-Baptiste Legavre, L'Harmattan, éditions Pepper - 2011

Autrement dit, la « *culture commune* » ne se décrète pas dans la mesure où elle émerge d'une construction des acteurs. Considérer qu'il est possible de transformer la culture paraît alors illusoire. Par contre, nous dit elle : « *des méthodes de travail se dégagent des liens formels et informels, c'est ce qui fait la culture. C'est en inventant des réponses aux problèmes quotidiens – réponses qui à la fois résultent de l'expérience et servent de références pour les situations futures que les salariés, consciemment ou pas, sont 'créateurs de culture'.* » Et pour tenter de prendre attache sur la « *culture commune* » et la faire évoluer, la communication aura tout son rôle à jouer en proposant et en mettant en place des espaces de dialogue et d'interconnaissance entre les individus, mais aussi avec l'institution et entre les différentes parties prenantes. Un des rôles clés de la communication consiste ici à créer les conditions de réussite à « l'épanouissement » de la *culture commune*, en organisant ces nouveaux espaces de communication qui généreront les nécessaires « liens formels et informels ».

### **Favoriser la dimension affective pour développer attachement au territoire, sentiment et fierté d'appartenance**

Avant toute chose, définissons quelque peu cette notion d'attachement au territoire. Nous pouvons dire qu'elle est constituée de temps, mais aussi d'implications personnelles et qu'elle s'inscrit dans un rapport à l'espace. Ghyslaine Thorion nous précise qu'elle a aussi pour fondement l'affectif, l'affect du groupe. Paul Stryckman<sup>91</sup>, quant à lui, parle de l'espace qui devient territoire dès lors qu'il s'agit d'un lieu de transaction sociale, c'est-à-dire qu'il est marqué par les rapports à autrui. Et même si la notion de constitution de l'attachement au territoire a nécessairement à voir avec le rapport à l'espace, c'est sous l'angle de la transaction sociale que nous allons tenter de décrypter les mécanismes de création de cet attachement au territoire. Ce territoire, nous dit-il est investi de représentations sociales et symboliques, de valeurs, de normes, de codes. Mais qu'en est-il d'un territoire en recomposition ? Quelles peuvent être les représentations sociales et symboliques d'un territoire composé « artificiellement » par la loi. Coralie Belliard de Guingamp Paimpol agglomération nous précise que pour elle, l'EPCI est un territoire administratif et qu'à ce titre on ne peut pas s'approprier un territoire administratif. Elle rajoute, « *on s'approprie sa commune parce qu'on y vit, on s'approprie sa région parce qu'il y a une culture culinaire, une vision culturelle, une histoire. Mais une administration de droit ne peut pas être dans une histoire... ce sentiment*

---

<sup>91</sup> Paul Stryckman, « Espace et communication réflexion sur le sentiment d'appartenance, Communication et organisation [en ligne]1992

*d'appartenance et d'adhésion ne va pas venir au bout de 3 ans. Il faudra beaucoup plus de temps, il faudra que l'agglomération ait une histoire un peu plus robuste à raconter. »* Ce témoignage, qui fait référence à la nécessité de s'inscrire dans le temps pour s'approprier et s'attacher à un territoire conforte la réflexion de Paul Ricœur qui nous dit que : *« l'histoire est une écriture mais qu'elle se construit dans une dynamique permanente et participe à la construction du sentiment d'appartenance. »*

Et c'est peut-être justement dans le travail d'une narration sur le temps long, réalisée par le communicant, que peut prendre forme la construction du sentiment d'appartenance, au moyen d'une identité narrative. Pour Paul Ricœur le travail de narration de l'identité, ici celle du territoire, « participe à la construction d'une mémoire, elle-même fondatrice ou médiatrice de l'appartenance sociale ». Si on considère qu'un territoire intercommunal recomposé se construit à travers les représentations sociales, comment la communication des nouvelles intercommunalités donne à voir le territoire pour générer attachement et appartenance. Quels sont les actes de communication qui renforcent la constitution de ce nouvel espace en un territoire doté d'une identité à part entière ?

Longtemps considéré comme étant du domaine réservé des collectivités territoriales (commune, département, région), nous précisent Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou<sup>92</sup>, la question du sentiment d'appartenance devient peu à peu un sujet d'intérêt pour les conseillers communautaires qui y voient un levier de construction d'une identité intercommunale. Dans ce contexte, le développement de la communication des EPCI met également en évidence la montée en puissance et l'évolution du périmètre d'action des intercommunalités dans le maillage territorial. L'émergence de cette identité intercommunale matérialise et renforce de fait l'existence de la nouvelle entité intercommunale, ce qui suppose un rééquilibrage des relations et articulations entre les communes et l'intercommunalité. Les auteurs précisent dans leur article qu'une multitude d'éléments sont susceptibles de fonder un sentiment d'appartenance intercommunale : des espaces naturels, des activités économiques, des traditions, des cultures locales..., auxquels « s'ajoutent les espaces de gestion du quotidien, d'implantation d'équipement ou d'organisation d'un service (tri sélectif, assainissement, transports collectifs par exemple) ». La communication intercommunale, en fonction de ses enjeux, ses capacités et du degré de maturité de son territoire, peut choisir des axes très divers pour créer ce sentiment d'appartenance :

---

<sup>92</sup> Monique Fourdin et Jean-Baptiste Poinclou, *Le local au miroir de la communication intercommunale*, CNRS Editions/Hermès, La Revue – 2000/1 N°26-27

- Un territoire signifiant pour la communauté qui l'habite, assis sur une identité préexistante ;
- Un territoire vécu-perçu sur un mode fonctionnel ;
- Un territoire issu d'un regroupement de communes à la recherche d'un optimum dimensionnel.

Sous l'angle de l'individu, le sentiment d'appartenance développe des habitudes, des comportements, des préférences dans lequel l'habitant s'identifie. Sous l'angle des dynamiques sociales le sentiment d'appartenance s'établit du fait des interactions entre les individus, en créant des normes et des valeurs propres au groupe.

Au regard de ces éléments théoriques, arrêtons-nous sur quelques exemples d'actions de communication qui ont pu générer de l'engagement auprès des habitants du territoire, voire enclencher fierté et sentiment d'appartenance.

### **S'appuyer sur une fierté d'appartenance préexistante pour développer une communauté d'acteurs : l'exemple d'un concours de recettes**

En partenariat avec le conseil de développement du Cotentin<sup>93</sup>, l'agglomération du Cotentin et la Baie du Cotentin se sont associés pour mettre en place un « Projet Alimentaire Territorial » (PAT) de manière à développer les circuits de proximité et favoriser une alimentation locale pour tous. Plus globalement, le conseil de développement du Cotentin se veut être un support pour mener des actions de sensibilisation notamment sur les politiques de l'agglomération et porter des animations territoriales auprès des habitants du territoire grâce aux « défis du CODEV ». C'est dans ce contexte qu'a été lancée, au début de l'été 2021, la première édition de l'opération « *je cuisine le Cotentin*<sup>94</sup> » auprès des habitants du territoire. Ce concours, ouvert aux cuisiniers amateurs du Cotentin, a pour objectifs de :

- Sensibiliser la population à l'approvisionnement local (produits et producteurs locaux),
- Impulser un changement progressif des comportements en matière de consommation alimentaire,

---

<sup>93</sup> CODEV Cotentin : instance de démocratie participative rendue obligatoire, par le législateur, pour les collectivités de plus de 50 000 habitants, le conseil de développement du Cotentin a été créé en 2017 de manière quasi concomitante à la création de l'agglomération du Cotentin. Aujourd'hui, composé d'environ 200 membres bénévoles (entreprises, associations, syndicats, citoyens...), il a vocation à alimenter la réflexion des élus de l'agglomération sur les projets et enjeux du Cotentin.

<sup>94</sup> Opération détaillée dans le règlement du concours de cuisine « Je cuisine le Cotentin », en annexe.

- Promouvoir le projet alimentaire territorial auprès de la population locale,
- Editer un recueil de recettes du Cotentin,
- Faire remonter aux élus de la communauté d'agglomération des propositions en faveur d'une politique alimentaire territoriale.

Au-delà de mener une action en lien avec sa mission de développement durable, c'est la mise en œuvre d'une opération qui vise à impulser un changement de comportement en matière de consommation alimentaire et à promouvoir le développement de circuits de proximité en matière d'alimentation (produits et producteurs locaux), qui mérite de nous y arrêter. Ici, c'est l'engagement des habitants qui est sollicité à travers une action ludique, positive et dans l'air du temps. On perçoit une dimension affective forte liée au plaisir de manger et de « bien manger », de partager une recette, d'être dans la gourmandise. L'utilisation de produits locaux est également un ressort favorisant l'attachement au territoire, l'occasion de découvrir des produits, des aliments issus du terroir. Cette appellation « produits locaux » véhicule des représentations très positives autour de toutes les dimensions du développement durable (économique, sociale, environnementale) : patrimoine culinaire, spécialités locales, « bien manger », « valorisation du travail local », « soutien aux agriculteurs », « limitation des transports des marchandises », « réduction du CO2 »...L'ensemble de ces bénéfices, dans l'imaginaire collectif et les représentations sociales et symboliques agissent au profit de l'attachement au territoire mais aussi de création d'une fierté d'appartenance.

Le concours émane du conseil de développement du Cotentin, composé d'environ 200 membres bénévoles (entreprises, associations, syndicats, citoyens...). Dans un contexte de défiance importante de l'autorité publique, ce « collectif citoyen » nous paraît être un porte-parole intéressant et crédible pour s'adresser à la population intercommunale.

L'idée d'un concours de recettes véhicule des représentations positives autour du « *bien manger & du manger local* ». Le titre donné à l'opération « *Je cuisine le Cotentin* » apporte aussi une dimension locale en s'appuyant sur l'identité forte et existante du territoire. Pour matérialiser et prolonger les bénéfices de cette action éphémère, le déroulé du concours de recettes prévoit l'édition d'un recueil des recettes du concours pour « *promouvoir et valoriser les produits locaux, les producteurs et les habitants du Cotentin* ». Là aussi, la valorisation tant des produits que des acteurs liés à cette opération, favorise il nous semble, l'attachement au territoire et au développement de la fierté d'appartenance. Pour conclure l'opération, les trois premiers prix seront récompensés d'un *bon cadeau repas* au sein d'un restaurant partenaire de l'opération et

un panier gourmand de produits locaux. Les récompenses offertes ont aussi vocation à faire connaître et découvrir le territoire, à travers ses commerçants et les produits locaux qu'ils proposent. A partir d'un projet voulu par une loi, l'agglomération du Cotentin donne de l'envergure au PAT (projet alimentaire territorial) en engageant les habitants du territoire autour d'un projet qui défend les produits locaux et les valeurs liées au « *bien manger* » mais aussi qui génère fierté et sentiment d'appartenance. En effet, cette opération participe largement à l'animation du territoire en diffusant des valeurs positives autour du « *bien manger* » et en mettant en relation une grande diversité d'acteurs du territoire : les élus communautaires, les habitants élus du conseil citoyen, des habitants cuisiniers amateurs, les producteurs locaux, les restaurateurs, les commerçants, la CIC Normandie (accueil du concours dans les cuisines de l'école). Au-delà de la simple promotion du projet alimentaire territorial, il se joue aussi la création d'une histoire commune entre une grande diversité d'acteurs du territoire. Cette opération, par les interactions qu'elles génèrent, en s'appuyant sur une fierté d'appartenance préexistante, met en mouvement le territoire, et constitue ainsi un réseau, voire une communauté partageant le même territoire du Cotentin. Nous pouvons même y voir les prémices d'une communauté de pratiques partagées, ici celles de « *consommer local*. »

### **Impulser une fierté d'appartenance au territoire par les projets et les équipements ou services qui en découlent**

*« On peut se dire que l'interco peut être une chance pour aller sur certains sujets, domaines, certaines politiques, qui fait, effectivement, qu'on sera fier d'être de ce territoire. C'est pas gagné, un habitant de Paimpol [ne] va pas se dire qu'il partage une communauté de sens avec un habitant de Callac. Et je crois que c'est pas la peine d'essayer de lutter contre ça... je ne crois pas que l'agglomération va créer ça. Par contre, par l'outil qu'est l'interco possiblement si on va jusqu'au bout de viser l'excellence environnementale et qu'on arrive à développer en cohérence quelque chose autour du développement des énergies renouvelables, autour de l'urgence climatique, je pense que, malgré tout, on donnera, peut-être, un sentiment de fierté à ses habitants, ...je pense qu'on peut essayer de construire ça, à travers des équipements structurants du territoire, des politiques sur la mobilité par exemple », tel est le témoignage de Romain Rollant. A travers la construction de l'identité du territoire, c'est le partage d'une culture de territoire qui se joue. Et pour expliquer ce mécanisme, nous serions tentés ici de réaliser un parallèle avec l'identité et la culture dans le travail issu des réflexions de Florence Otsy. D'après la sociologue, la culture « *représente alors l'expression de l'identité collective**

*d'un groupe social et fonctionne comme un tout cohérent, articulant différents éléments sous forme d'un système équilibré et harmonieux, en offrant aux individus – à travers des modes de socialisation via des institutions notamment éducatives – un style inconscient de comportement pour toutes les activités de la vie ». Elle parle ici d'un groupe social doté d'un style inconscient de comportements. Il est alors aisé d'imaginer l'émergence d'une culture territoriale au travers d'évènements vécus ensemble, mais aussi d'usages et de pratiques communes. Et c'est ce que nous dit Romain Rollant, pour lui le sens du territoire (qui dans le contexte de la loi NOTRe est d'origine artificielle car imposée aux collectivités) passera par la construction d'une fierté d'appartenance émanant directement des projets ambitieux portés par le territoire et les équipements structurants bénéficiant aux habitants « Je pense que c'est plus par ce genre d'actions, d'initiatives, de présence dans le territoire, qu'on va créer ce sentiment d'appartenance. », conclut-il.*

### **Développer la fierté d'appartenance pour nourrir l'identité territoriale**

Pour illustrer une autre action, mise en œuvre par Loire Forez agglomération, nous souhaitons prendre comme exemple la création d'une rubrique au sein du magazine externe « Loire Forez mag », qui nous semble traduire la volonté de susciter l'engagement des habitants pour développer de l'attachement au territoire de l'intercommunalité. Pour ce faire, Loire Forez agglomération fait interagir sa communication print, via le magazine externe « Loire Forez mag », avec sa communication digitale sur ses médias sociaux et notamment son compte officiel sur Instagram. La ligne éditoriale prévoit une rubrique intitulée « #HASHTAG », qui correspond à une page consacrée à l'interaction entre médias digitaux et sociaux et le magazine papier. Concrètement, sur les réseaux sociaux, il est demandé aux abonnés d'utiliser le hashtag #loireforez pour partager des prises de vues du territoire. Suite à quoi, ces prises de vues sont publiées dans le magazine externe de l'agglomération. Les photos partagées représentent les paysages, sentiers de promenade, villages, lieux emblématiques du territoire ou une photo d'ambiance (comme un coucher de soleil par exemple). Les photos sont publiées avec une précision sur le lieu ainsi que le nom de l'instagrammeur ayant partagé sa photo. Les prises de vues sont d'une très belle qualité et participent à la mise en valeur du territoire de Loire Forez, en mettant en scène le lieu pour le montrer sous son meilleur jour, le magnifier. Toutes les photos évoquent un territoire doté d'une nature colorée, respirante, bienfaisante. La beauté des photos ne peut que donner envie d'apprécier, voire d'aimer ce territoire. Le sentiment et la fierté d'appartenance sont ainsi renforcés en raison de la dimension affective que procurent ces belles

images réalisées par des habitants « amoureux » ou pour le moins ambassadeurs de leur territoire.

En donnant le nom du photographe, cela participe également à renforcer l'authenticité et la sincérité entre les habitants, l'institution et le territoire. Ce procédé contribue au développement de l'attachement au territoire et à la fierté d'appartenance, en enclenchant l'écriture d'une histoire commune dans laquelle les habitants sont associés. A travers l'acte « *assez simple et anodin* » de partager leurs plus belles photos du territoire, c'est une manière pour l'agglomération de faire appel aux habitants pour développer sa communication identitaire et d'attractivité. Cette action de communication peut d'ailleurs être mise en lien avec la stratégie de communication développée<sup>95</sup>, dont un des axes consiste à mettre l'accent sur le déploiement d'une communication pour développer l'identité et l'attractivité du territoire, qui a pour ambition de « *cultiver un sentiment d'attachement pour construire l'évidence d'une vie forézienne.* »

### **Conclusion // PARTIE III**

Tout au long de cette troisième et dernière partie, il a été question d'envisager l'émergence de la *culture commune*, sous l'angle des dynamiques sociales pour créer l'unité de la nouvelle entité territoriale. Et en filigrane de ce propos, il s'agissait de voir comment la communication peut accompagner et créer les conditions de réussite à l'atteinte de cet objectif. Et que pouvons-nous en retenir concrètement ? La culture commune ne se décrète pas car elle émerge d'une construction des acteurs. Néanmoins pour enclencher une dynamique de la transformation de la culture, il est essentiel de construire un socle commun qui fasse sens entre les individus qui composent le collectif. Ceci est vrai tant en interne pour les agents que pour les élus des EPCI. Avec les élus, le socle commun consiste prioritairement à imaginer et co-crée une vision commune à travers le projet de territoire. Cela passe aussi par la définition et l'acceptation de règles communes de gouvernance.

Du côté de l'interne, la construction du socle commun, pour atteindre l'unité, peut prendre appui sur des temps de « *rationalité collective* » pour s'accorder dans le travail sur les enjeux à atteindre, ce qui participe aussi à générer une histoire commune entre les individus, ciment essentiel de cohésion.

---

<sup>95</sup> Stratégie de communication de Loire Forez agglomération, en annexe

Sans avoir le pouvoir de véritablement transformer la *culture commune*, la communication a néanmoins ici tout son rôle à jouer en tant que « *facilitateur* » en créant les conditions de diffusion et de partage de cette dernière. Elle est également dans son rôle pour impulser des temps « formels et informels » pour vivre (au travail) et expérimenter ensemble la « culture commune », une façon de la réguler, la nourrir et à défaut de l'influencer, nous pouvons peut-être y voir la capacité de l'infléchir.

---

### *Recommandations*

Cette partie consacrée à la question des dynamiques sociales dans l'émergence de la culture commune aura fait apparaître toute la difficulté d'agir directement sur cette dernière. Même si elle est aussi une construction stratégique et managériale, nous ne pouvons pas perdre de vue qu'elle est également constituée de représentations et de construction symboliques, auxquelles participe chaque individu de l'organisation. Aussi nous nous rendons compte que la mise en œuvre de moyens détournés pour atteindre et agir sur la culture commune peut être une approche profitable et bénéfique. Et nous pouvons reconnaître que la communication a tout son rôle à jouer, au moyen d'actions visant à mettre en mouvement les différents acteurs, tant en interne qu'en externe.

En interne, il nous apparaît essentiel de retenir comme préconisation, l'organisation de nouveaux espaces de communication qui généreront les nécessaires « liens formels et informels ». Ces mises en relations, qui peuvent prendre des formes bien différentes au gré des situations et des objectifs attendus, comme des ateliers, des comités d'usages, des échanges de pratiques « métiers », des séminaires, des hackatons ou « forum ouvert » et bien d'autres. La création de ces temps d'interconnaissance et d'intercompréhension sont très certainement à la base de la cohésion interne au sein des équipes et de la coopération attendue.

Concernant la communication externe, nous recommanderions de développer la cohésion sociale et territoriale sur le nouveau périmètre. L'intérêt réside dans le fait que la cohésion sociale renforce la confiance qui naît dans les interactions sociales. Et un des rouages de cette cohésion réside dans les apprentissages individuels et collectifs. Aussi mener des actions visant à produire des apprentissages comme le propose Loire Forez agglomération, au moyen d'une offre éducative à destination du jeune public, apparaît tout à fait profitable. C'est en « pratiquant le territoire », en l'expérimentant, en le connaissant bien évidemment, mais aussi en y circulant,

en adoptant les mêmes comportements, en bénéficiant d'équipements communs, en profitant des mêmes services publics, en étant représenté par les mêmes élus, que peu à peu l'esprit communautaire se révélera, par des communautés de pratiques ou d'utilisateurs et des communautés de partage. Cet ancrage serait d'ailleurs d'autant plus fort si nous réussissions à en faire le récit dans les différents canaux de communication : campagne d'affichage, médias sociaux, magazine externe...et que cette narration permette aux lecteurs de s'identifier comme appartenant et fier de son territoire.

## *Conclusion*

---

Nous voici arrivée à l'issue de ce mémoire ayant pour sujet : « ***Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ?*** » *Décryptage de 3 EPCI constitués dans le cadre de la loi NOTRe* - et le moment est venu d'apporter des réponses aux hypothèses formulées qui ont guidé notre raisonnement tout au long de notre travail.

La première hypothèse avançait l'idée que « *La communication trouve sa cohérence en prenant appui sur la culture commune* ». Suite à notre analyse, nous estimons que cette hypothèse est validée. Au regard des témoignages recueillis et des éléments de contenus collectés, nous pouvons affirmer que les 3 EPCI ont largement fait la preuve de leur volonté de produire une communication, pensée, réfléchie, et où le hasard n'a pas sa place. Il ne fait aucun doute que la communication mise en œuvre, entre en résonance avec la réalité de l'organisation, de son territoire et de son assemblée d'élus. Nous avons pu observer que rigueur et professionnalisme guident toute la stratégie de communication déployée, de sa définition à sa mise en œuvre concrète. Nous avons d'ailleurs vérifié cette cohérence entre le déclaratif tenu lors des entretiens semi-directifs et l'analyse des supports de communication internes et externes. Les trois intercommunalités ont toutes fait référence à la « *culture commune* » de leur organisation et à l'intérêt voire la nécessité de la prendre en compte en tant que « *réalité vécue* ». Nous notons les efforts fournis et l'attention portée pour appréhender au plus près la réalité de l'organisation. Cette volonté affirmée, d'observer une telle cohérence, pourrait, peut-être, trouver son explication dans le perpétuel et nécessaire équilibre à trouver pour un EPCI, et où le collectif l'emporte sur l'individu, l'intérêt commun sur le particulier et le consensus sur les points de vues divergents. Il nous semble que c'est en trouvant ce qui fonde l'intérêt collectif, en distinguant le dénominateur commun que se tissent aussi la cohérence, cette nécessité de créer des liaisons et des rapports étroit d'idées et de projets qui s'accordent entre eux.

En prolongement de cette hypothèse, nous avons également constaté que les 3 organisations ont la volonté d'accomplir des actes communicationnels non seulement cohérents mais aussi

congruents. Cet alignement entre « *ce que l'on est, ce que l'on fait, ce que l'on dit* » devient un puissant levier de crédibilité et de vraisemblance, tout en renforçant le « *capital confiance* », tant bénéfique et profitable aux interactions sociales des organisations et des territoires.

Sans remettre en cause l'exactitude de cette première hypothèse, nous souhaitons néanmoins formuler une supposition en précisant que les 3 EPCI de cette étude, ont répondu favorablement à notre demande. Elle précisait l'objet du projet de mémoire et le sujet abordé lors des entretiens en indiquant la « *culture commune* » comme question centrale de cette étude. Dès lors, nous pouvons imaginer que des collectivités territoriales plutôt dans une démarche réflexive autour de cette notion ont répondu favorablement à cette demande. Cela reviendrait alors à dire que dans d'autres situations, au sein d'autres entités territoriales, cette hypothèse serait à requestionner et pourrait ne pas se vérifier.

\*\*\*\*\*

Notre deuxième hypothèse formulait l'affirmation suivante : « La communication doit être portée et incarnée pour apporter du sens. » Nous concluons que cette hypothèse est partiellement validée. La question du sens est incontournable pour toute organisation, car elle est au fondement des relations entre les individus. Nous pouvons affirmer que les intercommunalités étudiées gardent bien à l'esprit la nécessité de conserver le sens d'autant plus dans une période de transformation où celui-ci a tendance à s'éroder fortement. Pour conserver le sens dans le changement, il importe de limiter le plus possible les écarts dans la rencontre entre les significations sociales de l'organisation et les représentations que s'en fait l'individu. Produire du sens est un processus complexe, d'autant plus dans un contexte de transformation où la perte de repères est accélérée. Le sens naît de l'expérience de chacun. C'est tout autant une affaire intime qu'un processus individuel et collectif. Intrinsèquement il y a toujours un sens déjà là et chaque individu, avec son arrière-plan personnel, vient façonner le sens qu'il donne à son travail, à son territoire... Et tout au long des entretiens menés avec les dirigeants des EPCI, nous avons remarqué leur intention de s'assurer que les activités, l'organisation, le territoire dans son nouveau périmètre, les projets et le changement fassent sens pour les agents, les élus, les habitants. Durant leur transformation respective, dès lors qu'une perte de repères, des inquiétudes sont perçues, des supports ou actions de communication sont imaginés pour apporter des réponses concrètes et correctives de façon à fournir des clés de compréhension pour rétablir le sens. Ce sens est bien souvent véhiculé par la communication écrite et visuelle et les exemples sont nombreux : logo, newsletter interne, organigramme, stratégie, projet d'administration, charte de la gouvernance, support

pédagogique et didactique pour les élus sur les grands projets, lettre hebdo ; mais aussi par des prises de parole ou des actions de communication relationnelle : discours des vœux, « cafés connectés », visites insolites ... Nous pouvons tout à fait constater que la communication est incarnée par le Président de l'institution et portée par différentes figures de l'intercommunalité : les dirigeants, les directrices de la communication, l'exécutif, les élus communautaires et municipaux, mais aussi les agents territoriaux, le middle management. Toutefois, cela ne nous renseigne pas sur le fait que le portage et l'incarnation produise du sens ou du moins génère plus de sens. Sans doute aurait-il fallu prolonger les entretiens semi-directifs par une enquête auprès des agents territoriaux pour vérifier que l'incarnation et le portage apportent du sens, ou un sens supplémentaire dans la transformation de l'organisation. Ce complément méthodologique aurait pu être complété par une enquête pour vérifier cette même proposition auprès des habitants.

\*\*\*\*\*

La troisième hypothèse était posée de la manière suivante : « *Communication interne et externe interagissent et se nourrissent l'une l'autre* ». Nous concluons que cette hypothèse est partiellement validée. Nous avons pu mettre en évidence l'existence d'un lien entre la communication interne tout d'abord dans le rattachement organisationnel de la direction de la communication. Pour deux intercommunalités, communication interne et externe sont directement pilotées par la direction de la communication.

Nous avons également constaté une porosité forte entre les différentes cibles des intercommunalités : agents territoriaux, élus, habitants-usagers. Cette porosité trouve peut-être une partie de son explication dans l'amplification de la communication digitale. Une des intercommunalités étudiées, appose d'ailleurs une baseline sur l'ensemble des supports réalisés articulant communication print et digitale et de fait créant des passerelles de la communication interne vers la communication externe.

Nous avons, de même, observé le lien étroit de la communication interne vers la communication externe lorsque l'agent territorial est considéré comme relais d'information potentiel, voire ambassadeur de sa collectivité auprès de ses réseaux professionnels ou personnels. Des supports d'information sont réalisés, pour parfaire sa connaissance de l'institution et des projets qu'elle mène et « l'outiller » s'il devait renseigner des proches. Ce rôle, reste néanmoins, plutôt informel et repose sur une démarche personnelle et volontaire de l'agent territorial. Il n'est pas « formalisé », comme faisant partie des missions de sa fiche de poste, par exemple.

Il nous est apparu assez clairement que le communicant n'est plus aujourd'hui l'unique émetteur d'information de son organisation. Côté audience externe, l'habitant est, lui aussi, sollicité pour nourrir l'identité de l'institution, comme nous l'avons mis en évidence avec l'action « #loireforez », proposée par Loire Forez agglomération. L'habitant « instagrameur » devient, le temps d'un partage de photo, ambassadeur de son territoire voire « *influenceur* » du territoire auprès de sa communauté et participe ainsi à nourrir positivement l'identité de l'intercommunalité et contribue au développement de la fierté d'appartenance.

Malgré ces premiers constats, nous n'avons pas pu mettre en évidence très explicitement les effets de la communication externe sur la communication interne. Au niveau méthodologique, plusieurs pistes auraient pu être envisagées pour mieux mettre en évidence l'interaction entre communication interne et externe. Sans doute aurait-il fallu concevoir une enquête, dans l'esprit d'un baromètre de « *climat social* » faisant le lien entre la perception et les représentations des agents de leur intercommunalité et la réalisation d'une campagne de communication externe par exemple. De cette façon nous aurions sans doute pu identifier les effets produits sur les représentations du personnel suite à une opération de communication externe. Une autre piste aurait consisté à réaliser une analyse médiatique sur tout le territoire et vérifier au moyen d'un sondage auprès des agents l'incidence de cette production médiatique territoriale sur la manière dont ils perçoivent leur collectivité territoriale.

Enfin, nous avons relevé que la communication trouve aussi sa cohérence dans ce continuum entre communication interne et externe. Et ce lien étroit entre communication interne et externe participe finalement à assoir une communication affirmée, logique, crédible et congruente.

\*\*\*\*\*

## *Bibliographie*

---

### **Monographies**

- ALTER, Norbert. Préface à la quatrième édition de L'identité au travail, Renaud Sainsaulieu, Les Presses de Sciences Po, 2014. ISBN : 978-2-7246-1495-4
- CHARPENTIER, Jean-Marie et VIERS, Jacques. « Communiquer en entreprise, retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire ». Vuibert, 2019. Octobre 2019. ISBN : 978-2-311-62318-5
- D'ALMEIDA, Nicole. LIBAERT. Thierry. « Rôle et place de la communication interne ». In La communication interne des entreprises. Dunod. 8e édition. 2018 - ISBN : 978-2-10-77484-5
- D'ALMEIDA, Nicole. Les promesses de la communication. La force de la parole dans la communication d'entreprise. Presses Universitaires de France, 2012
- KACIAF, Nicolas et LEGAVRE, Jean-Baptiste. « Communication interne et changement » - In L'Harmattan, éditions Pepper – 2011 – ISBN 978é6296-54500-7
- PAILLIART, Isabelle. Ouvrage collectif dirigé par Isabelle Pailliar. « Médias et Territoires – L'espace public entre communication et imaginaire territorial » – Presses Universitaires du Septentrion. 2013 – ISBN 978-2-7574-0594-9
- THEVENET, Maurice. « La culture d'entreprise » - PUF. 2017 - 7<sup>ème</sup> édition - ISBN 978-2-13-073124-2
- ZEMOR, Pierre, « La communication publique ». Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2008, ISBN : 978-2-13-056410-2.
- MEGARD, Dominique, « La communication publique et territoriale » - 2e éd. DUNOD, 2017
- MEGARD, Dominique et DELJARRIE, Bernard, « La communication des collectivités locales ». Paris : LGDJ – Lextenso éditions, 2009, (2<sup>ème</sup> édition).

### **Articles scientifiques**

- D'ALMEIDA, Nicole. Des comptes aux contes, MEI « Médiation & Information », n°29 « Communication, organisation, symboles ». Mars 2009. ISBN : 978-2-296-11707-5
- BAILLARGEON, Dany, DAVID, Marc D, LAMBOTTE, François. « La professionnalisation des communicateurs : Dynamiques, tensions et vecteurs ». Presses universitaires de Louvain - Cahiers RESIPROC - n°1 - 2013
- DE SAINT-GEORGES, Pierre, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », Communication et organisation [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 24 avril 2021 – URL <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657>

FOURDIN, Monique et POINCLOU, Jean-Baptiste. « Le local au miroir de la communication intercommunale. Recomposition des territoires, pratiques politiques et dynamique institutionnelle », *Hermès, La Revue*, vol. 26-27, no. 1-2, 2000, pp. 283-294.

GODELIER, Éric. « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion*, vol. 192, no. 2, 2009, pp. 95-111.

HURON, David, et SPIETH, Grégory. « Communication intercommunale : entre construction d'image du territoire et modification du comportement des usagers », *Communication & Organisation*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 112-122, mis en ligne le 1<sup>er</sup> décembre 2012, consulté le 19 avril 2021

PAILLIART, Isabelle, « Des territoires à la territorialisation », *Études de communication* [En ligne], 50 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2020, consulté le 15 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/edc/7635>

STRYCKMAN, Paul. « Espace et communication réflexion sur le sentiment d'appartenance », *Communication et organisation* [En ligne], 1 | 1992, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 8 mai 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1546>

UHALDE, Marc. « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *la revue de l'ires*, vol. 47, n° 1, 2005, pp. 135-154.

UHALDE, Marc, « La communication interne dans l'entreprise en crise(s) » - les cahiers de la communication interne - N°17. Septembre 2005

VESCHAMBRE, Vincent « Le processus de patrimonialisation : revalorisation, appropriation et marquage de l'espace ». *Vox geographica*. 2 novembre 2007. [En ligne], URL : <http://cafe-geo.net/wp-content/uploads/processus-patrimonialisation.pdf>

FOURNY, Marie-Christine « France Guérin-Pace et Elena Filippova (dir.), Ces lieux qui nous habitent. Identité des territoires, territoires des identités », *Géocarrefour* [En ligne], vol. 84/1-2 | 2009, mis en ligne le 28 septembre 2012, consulté le 11 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/geocarrefour/6722>

## Articles

Nicole d'Almeida, « La communication à l'épreuve de la langue de bois », page 20 à 22. In *Les Cahiers de la com interne*. N°40 / JUIN 2017. Url : [https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/Afci\\_Cahiers40\\_all.pdf](https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/Afci_Cahiers40_all.pdf)

PLET-SERVANT, Françoise, « Accompagner la modernisation du service public », in « Communication interne et changement » de Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre, L'Harmattan, éditions Pepper - 2011 – ISBN 978é6296-54500-7

## **Etude**

Étude du CNFPT et KPMG, portant le retour d'expérience sur les fusions des régions, des intercommunalités et des communes - Rapport de synthèse du volet 2 – Établissements publics de coopération intercommunale - Janvier 2020. Url :

[https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude\\_sur\\_la\\_fusion\\_des\\_epci.pdf](https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_sur_la_fusion_des_epci.pdf)

## **Sites internet**

LeCotentin agglomération : <https://www.lecotentin.fr/> - consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2021

Guingamp-Paimpol agglomération : <https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/> - consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2021

Loire Forez agglomération : <https://www.loireforez.fr/> - consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2021

Milmarin, Musée mémoire d'Islande est un musée qui retrace la mémoire de la grande pêche sur les bancs de Terre-Neuve et au large des côtes d'Islande - <https://www.milmarin.bzh/>

## **Vidéos**

Vœux 2021 du Président de l'agglomération du Cotentin :

[https://www.youtube.com/watch?v=IaoRNu\\_xAIc](https://www.youtube.com/watch?v=IaoRNu_xAIc)

Vœux 2021 du Président de Guingamp-Paimpol agglomération : <https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/actualite/voeux-president-agglo/>

## **Podcasts**

Podcasts « une courte dose de patrimoine » : <https://www.visitesloireforez.com/les-courtes-doses-de-patrimoine/>

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture nouvelle et partagée ?

Décryptage de 3 EPCI constitués dans le cadre de la loi NOTRe

## **ANNEXES**

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : BONNARD Valérie

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 28/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

## *Annexes*

---

- Grilles d'entretien ;
- Retranscription des entretiens semi-directifs ;
- Étude du CNFPT et KPMG, portant le retour d'expérience sur les fusions des régions, des intercommunalités et des communes - Rapport de synthèse du volet 2 – Établissements publics de coopération intercommunale - Janvier 2020. URL : [https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude\\_sur\\_la\\_fusion\\_des\\_epci.pdf](https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_sur_la_fusion_des_epci.pdf) ;
- Guingamp Paimpol agglomération : organigramme, extrait de charte graphique, magazine externe, newsletter interne, extrait de PLUI ;
- Loire Forez agglomération : organigramme, extrait de charte graphique, magazine externe, newsletter interne, brochure des actions éducatives 2021/2022 – Loire Forez agglomération ;
- Le Cotentin agglomération : organigramme, extrait de charte graphique, magazine externe, magazine interne « Et nous », Lettre des encadrants, Lettre des conseillers, Opération « *Cuisinez le Cotentin* ».

\*\*\*\*\*

**Problématique :** « Dans un contexte de création d'une nouvelle entité territoriale, dans quelle mesure la communication (interne et externe) joue-t-elle un rôle clé dans l'émergence d'une culture (interne et de territoire) nouvelle et partagée » - Décryptage de 3 EPCI fusionnées.

- Hypothèse 1 : La communication trouve sa cohérence en prenant appui sur la culture commune
- Hypothèse 2 : La communication doit être portée et incarnée pour apporter du sens.
- Hypothèse 3 : Communication interne et externe interagissent et se nourrissent l'un l'autre.

\*\*\*\*\*

## **1/ QUALIFIER LES ORIGINES DE LA CREATION DE LA NOUVELLE ENTITE, LA FUSION DES EPCI**

### **Pouvez-vous me décrire la fusion de votre intercommunalité et son contexte ?**

- Était-ce une fusion voulu sur proposition des élus, ou « subie » sur proposition du Préfet ?
- Combien de communes concernées, combien d'EPCI concernés, nombre d'habitants, nombres d'agents, des tailles d'EPCI plutôt équilibrées ? sur quelle période ?
- Comment pouvez-vous qualifier le niveau de coopération entre les différents territoires ? des rivalités ? des partenaires ?
- Le nouveau territoire fait-il sens ? a-t-il un sens au regard de la sociologie du territoire, de son histoire ? ce nouveau périmètre fait-il référence à un bassin de vie ou d'emploi ? ou s'appuie-t-il sur autre découpage existant ?
- Disposez-vous de documents de synthèse faisant référence à la création du nouvel EPCI ? à me transmettre...

### **Selon vous quels ont été les facteurs de réussite de cette fusion ?**

- Sur quoi vous êtes-vous appuyé pour construire cette nouvelle entité territoriale tant en externe pour que cela fasse sens pour les habitants qu'en interne pour créer un nouveau collectif ?
- Comment avez-vous procéder pour que les agents se projettent dans la fusion ? Comment cela s'est-il traduit ? par quelles actions ? Comment avez-vous procédé pour qu'ils s'approprient la nouvelle entité, la nouvelle organisation ?
- Quelles ont été vos forces ? votre stratégie ?
- A quel moment vous êtes-vous dit que la fusion était enclenchée durablement et que votre intercommunalité était devenue une collectivité à part entière ?

- Après plusieurs années, mesurez-vous le chemin parcouru ? Diriez-vous que la fusion et ces transformations inhérentes sont acquises ? que les agents ont aujourd'hui le sentiment de faire partie d'une seule et unique entité territoriale ?
- Diriez-vous que ce nouveau périmètre est également intégré par les habitants ? Avez-vous réalisé un baromètre pour identifier le niveau d'appropriation de la fusion tant en interne qu'en externe ?

\*\*\*\*\*

## **2/ COHERENCE DE LA COMMUNICATION AVEC LA CULTURE INTERNE**

*Hypothèse 1 : La communication trouve sa cohérence en prenant appui sur la culture commune*

**Comment s'est passé concrètement le rassemblement des agents dans une seule intercommunalité ? Comment cela s'est-il déroulé ?**

- Quel étaient les perceptions et l'état d'esprit des agents vis-à-vis de la fusion ?
- Comment pouvez-vous qualifier le niveau de coopération entre les différents EPCI et les territoires ? plutôt des rivalités ? des coopérations ?
- Dans quelle mesure vous êtes-vous appuyés sur le passé, sur les réalisations précédentes, sur les EPCI qui pré-existaient à la nouvelle interco ?
- Comment appelez-vous l'EPCI en interne ?
- Avez-vous réalisé un audit interne ? un baromètre sur le climat social ?
- Quelles ont été les premières actions menées à destination des agents et des habitants ?
- Selon vous quelles ont été les actions fondatrices ?
- A quel moment avez-vous redéfini l'identité visuelle de la collectivité ?
- Comment avez-vous rendu intelligible la finalité des transformations
- Quelles ont été les arguments pour donner sens à cette fusion ?
- Quel a été le rôle du communicant ? (Le communicant a-t-il eu un rôle de passeur ? de médiateur ? d'interprète ? de facilitateur ?)
- Y a-t-il eu un slogan une devise pour qualifier et définir la fusion et la transformation liée à la fusion ?

**Comment définiriez-vous la culture managériale de l'intercommunalité ?**

- Quels sont les modes de fonctionnement entre les agents (vertical, horizontal, appui/soutien, reporting...) ?
- Qu'attendez-vous de vos collaborateurs ? Quelles sont les modes de relations dans le travail ?
- Quelles sont les règles, les valeurs que vous mettez en avant pour fédérer les agents ? Disposez-vous d'une charte ou d'un référentiel ? Comment diffusez-vous cette culture managériale ? (Formation, échange de pratiques, recrutements...)

- Organisez-vous des temps d'intégration des nouveaux arrivants ? sous quelle forme ?
- Avez-vous mené des actions de communication pour partager les enjeux de la nouvelle organisation ? Avez-vous mené des actions en co-élaboration ?
- Avez-vous mené des temps d'écoute ? au moment de la transformation ? encore aujourd'hui ?

**Comment qualifieriez-vous le sentiment d'appartenance des agents ? Avez-vous engagé des actions en interne pour créer un sentiment d'appartenance, susciter l'adhésion des agents, créer du lien entre les agents ?**

- Le sentiment d'appartenance vous semble-t-il plutôt homogène ? Parleriez-vous de fierté d'appartenance ?
- Comment qualifieriez-vous la cohésion sociale de l'EPCI plusieurs années après la fusion ? A votre avis, les agents ont-ils le sentiment d'unité au sein de la collectivité ou bien existe-t-il toujours des agents attachés à leur ancienne CT ?
- Y a-t-il des rites formels ou informels, des actions, des temps forts pour créer du lien et de l'histoire commune (en dehors de la période COVID), initiés par la direction ou pas ? Quels sont ceux qui semblent selon vous les plus essentiels au collectif ? ceux qui participent à l'animation du collectif, à créer du lien, à favoriser les échanges, à prendre du plaisir à être ensemble et à travailler ensemble ?
- Diriez-vous qu'il règne un climat de confiance dans le collectif ?
- Diriez-vous qu'il existe une certaine forme de solidarité entre les agents ? y compris si multi-sites ? y compris entre les agents issus des anciennes EPCI ? Comment qualifieriez-vous l'état de coopération entre les agents ?
- Diriez-vous que les agents sont bien informés des missions, réalisations, des savoir-faire/compétences des autres services ?
- Avez-vous des actions pour célébrer les initiatives individuelles ou collectives des agents ?

**Qualifier la vision de l'intercommunalité**

- Y a-t-il eu un travail autour de la vision de l'intercommunalité ? avec la définition de sa raison d'être ? ses valeurs, ses enjeux, ses missions, ...
- La création du nouvel EPCI a-t-il généré la création d'une nouvelle identité visuelle ? charte graphique ? logo ? que traduit cette nouvelle identité ? quel sens ? volonté d'image ?
- Cette vision a-t-elle fait l'objet d'une communication auprès des agents ? sous quelle forme ? de quelle manière ?
- Cette vision a-t-elle fait l'objet a été -t-elle fait été d'une communication auprès des habitants ? sous quelle forme ? de quelle manière ?
- Disposez-vous d'une charte ou un projet de collectivité qui y fait référence ?
- Comment cette vision est-elle perçue par les agents ? par les habitants ? les élus ?
- Cette vision vous paraît-elle en cohérence avec l'ensemble des messages ?

\*\*\*\*\*

### **3/ SENS, INCARNATION ET PORTAGE DE LA COMMUNICATION**

*Hypothèse 2 : la communication doit être portée et incarné pour apporter du sens*

**Pourriez-vous me parler du portage de la communication autour du projet de fusion en interne et en externe?** par qui, de quelle manière ? Comment cela s'est-il traduit ? Avez-vous mené des actions de communication particulière pour organiser et favoriser ce portage auprès des élus ? des habitants ? des agents ? Comment les élus se sont-ils appropriés le projet de fusion ? Quel a été leur rôle ? Que sont devenus les DGS des anciennes EPCI ? quel a été leur rôle ?

- Quelle est la perception des habitants et la perception des agents ?
- Quel a été le rôle des élus des communes adhérentes ?
- Vous êtes-vous appuyés sur les managers ? Si oui, de quelle façon ?
- Comment le nouvel organigramme a-t-il été élaboré ? A-t-il été fortement remanié ?
- Qui a incarné le projet de fusion ? un élu, des élus, le DGS le codir ?...
- Des actions ont-elles été menées pour faire le lien entre l'ancienne organisation/le passé et l'EPCI fusionné ?
- Diriez-vous que les valeurs prônées par l'EPCI sont connues et incarnées par les agents, par les élus, par les habitants ?

**Comment qualifieriez-vous aujourd'hui le niveau d'engagement des agents, des élus ?**

- Avez-vous menés des actions en interne pour développer le niveau d'engagement ? Si oui de quelle manière ? quelles actions ? pour mobiliser, impliquer ?
- Comment définiriez-vous l'identité de votre collectivité, ce qui la rend unique ?
- Selon vous, votre collectivité bénéficie-t-elle d'une culture d'entreprise qui favoriserait la cohésion et la motivation des équipes ? renforce-t-elle l'engagement la mobilisation ou au contraire est-ce un frein ? Quelles actions menez-vous pour faire émerger une culture nouvelle et partagée propice à la réalisation des projets portées par votre intercommunalité ?

\*\*\*\*\*

### **4/ INTERACTIONS ENTRE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE // EFFET MIROIR**

*Hypothèse 3 : Communication interne et externe interagissent et se nourrissent l'une l'autre*

**Pour vous y a-t-il un lien naturel et une logique entre la communication interne à destination des agents et la communication externe à destination des habitants ? Comment cela se traduit-il dans votre collectivité ?**

- Connaissez-vous la proportion d'agents résidant sur le territoire de l'intercommunalité ?

- Diriez-vous que les valeurs prônées par l'EPCI sont connues et incarnées par les agents ?
- Envisagez-vous les agents comme des relais, voire des ambassadeurs de l'EPCI auprès de leur réseau et sur le territoire de l'interco ? ses valeurs, ses projets ?
- Pensez-vous qu'ils sont en mesure de tenir ce rôle ? spontanément ? Avez-vous défini un référentiel des attendus pour tenir le rôle d'ambassadeur/relais d'information de l'EPCI ? S'agit-il d'une fonction « officielle », volontariat ?
- Selon vous l'intercommunalité est-elle bien identifiée auprès des habitants ?
- Quelle sont les grandes lignes de la communication aux habitants ? Quels sont vos principaux messages ?
- Savez-vous quelle image de l'intercommunalité est véhiculée auprès des habitants ? (Baromètre d'image et de notoriété ?)
- Quelle est globalement la perception des habitants concernant l'intercommunalité ?
- Selon vous y a-t-il un changement de perception de la part des habitants relatif au niveau périmètre et nouvelles compétences ?
- Réalisez-vous des campagnes de communication pour susciter l'adhésion des habitants au projet de territoire par exemple ? Les agents sont-ils associés à ces campagnes ? de quelle manière ?
- Savez-vous comment les agents reçoivent ces campagnes de communication ? Quelle est leur perception ?
- Que concerne les campagnes auprès des habitants (informer, donner du sens, créer du lien, susciter l'adhésion, faire changer de comportement...)

**Souhaitez-vous rajouter quelque chose sur le sujet que nous n'aurions pas abordé lors de l'entretien ?**

**Remerciements**

## **Retranscription entretien semi-directif de Camille Ledemeney, directrice de la communication de l'agglomération du Cotentin - réalisé le mercredi 16 juin 2021**

VB : Pour commencer, pourriez-vous revenir sur la fusion de l'intercommunalité ?

CL : Voilà je venais de prendre mes fonctions ça faisait un an un an et demi que j'étais dans la structure et nous étions que 2 d'accord voilà. Donc la fusion enfin la création fusion de l'agglomération donc c'est 9 EPCI plus 2 communes nouvelles qui ont fusionné 1/01/2017 pour donner naissance à la communauté d'agglomération du Cotentin. Sur les territoires fusionnés, nous étions le seul territoire donc l'interco des Pieux à avoir un service com. Les autres EPCI n'étaient pas dotés avec des agents à 100 % sur la communication, exception faite de la commune nouvelle de la Hague et de Cherbourg qui bien sûr avaient leur propre service communication mais en tant que service support il n'y a pas eu de mouvement du personnel, si vous voulez, sur les ses fonctions de support et donc de la communication pour rejoindre les effectifs. Au lancement de l'agglomération nous étions que 2 voilà pour mettre en place cette communication. Rapidement, quand il y a eu les échanges, donc on était à 4 mois, je dirais 3-4 mois de la de la naissance de notre EPCI, on a commencé à travailler la question de la communication notamment la communication alors externe pour ce qui était du logo puisqu'il fallait forcément qu'au premier janvier bah cette interco soit incarnée, avec une identité visuelle. Donc j'ai mené, j'ai été préfiguratrice des travaux avec voilà des agents qui n'étaient pas forcément des agents comme mais qui ont été fléchés sur cette mission là pour quand même accompagner la mise en œuvre d'un cahier des charges. J'ai été à la création de ce logo qui était une mission réussie hein. On n'y croyait pas trop parce que voilà quand on a mandaté l'agence on a eu voilà un mois et demi pour créer ce logo. Et moi ce qui me paraissait très important c'était quand même la question de la communication interne que là on a pu mettre en place vraiment à 2-3 mois avant la création de l'agglomération en mettant en place une lettre aux agents, un support très didactique qui permettait vraiment, avec des questions/réponses de répondre très clairement aux interrogations de notre personnel. Donc voilà, c'était le premier chantier, c'était vraiment la communication interne, le logo à un mois de la naissance de notre collectivité. Après, je dirais que le travail sur la communication interne c'est bien sur poursuivi à mesure aussi qu'on a construit l'équipe. Moi j'avais fait une proposition un petit peu différente de mes collègues qui sont dans à Hague ou Cherbourg, c'est à dire de privilégier une communication, d'avoir la com externe la com institutionnelle mais bien sûr sur la com interne. C'était important qu'on ait ça dans notre spectre. Je ne concevais pas que la com interne ne soit qu'aux mains des RH. On travaille vraiment à 4 mains, il n'y a pas un rattachement, d'ailleurs, si vous voulez moi j'ai un agent qui est fléché sur la com interne. Donc il n'y a pas de rattachement au RH, par contre j'insiste vraiment sur la co-construction, on ne fait pas ça tout seul dans notre coin. Voilà on a une bonne longueur d'échange. Donc on a mis en place après cette lettre aux agents, un support qui s'appelle « Le Cotentin et nous ». Voilà, qui est un support mensuel, qui est distribué tous les mois donc avec la paye. Voilà donc ça a été sur le premier mandat, on a eu un mandat très court. Le premier mandat de l'agglomération ça a été 3 ans, 3 ans et demi. Voilà et donc sur la fin du mandat, donc il y a eu effectivement le confinement et là on s'est dit qu'il fallait qu'on monte en puissance, qu'il y avait des attentes sur la communication interne qui était très forte et donc qu'il fallait qu'on réponde un petit peu différemment et qu'on se dise qu'il y avait finalement 2 cibles en communication interne. Vous avez effectivement la pluralité des agents, l'information qu'on doit donner à tous, mais il y a celle sur le middle management. Et ça nous paraissait vraiment primordial de déclencher cette communication ; c'est quelque chose qu'on avait déjà identifié quelques mois auparavant, avant le confinement, mais qu'on a véritablement lancé pendant le confinement puisque c'était une période où on a été tous mis en télétravail. On ne voyait plus nos équipes et il y avait une nécessité absolue de s'appuyer sur les

cadres intermédiaires pour passer un certain nombre d'informations, pour fédérer, pour donner aussi cette vision globale de comment la continuité de service devait s'opérer. Donc on a mis en place une lettre aux encadrants. En plus pour cette lettre aux agents finalement on est revenu sur le format un peu initial avant la création de l'agglomération, puisque on ne pouvait plus faire de dispositifs papier donc on voilà on a mis en place ce double support. Voilà, c'est un support numérique A4 recto verso qui est bien charté et qui reprendait voilà l'essentiel des grandes dispositions que la collectivité avait entériné.

VB : Ça concerne combien de personnes à peu près ce middle management pour que je comprenne ?

CL : Ce middle management, ça représente à peu près 150-200 personnes à peu près. D'accord sur une collectivité qui en compte 1050 agents. Et donc en parallèle, on n'a toujours pas d'intranet, mais pendant le 1er confinement, il faut que sur notre site on ait un extranet, avec un login très simple qui va quand même permettre à nos agents de se connecter sur cette interface, de retrouver des infos essentielles, à la fois sur les protocoles sanitaires mais aussi sur le télétravail en tant que tel, les dispositions RH classiques qu'on aurait pu retrouver sur un intranet mais comme nous n'étions pas doté de cet outil, on a rapidement fait une petite adaptation de notre site internet pour avoir un accès extranet, qui a très très bien fonctionné. A la différence de la ville, on se compare souvent avec la ville de Cherbourg parce que voilà. La ville de Cherbourg avait un intranet mais les agents hors-Cherbourg n'ont pas pu se connecter, il y a eu des gros problèmes de réseaux. Et nous, comme on était sur un flux externe, il n'y avait pas du tout de problématique de connexion. Bon en sachant que nos gros contingents d'effectifs sont sur les compétences ordures ménagères, collecte, enfin oui, collecte, cycle de l'eau, déchetterie. Donc nous on a plus de de de 600 personnes si vous voulez, 600 ou 700 personnes peut être qui sont sur le terrain. Donc ces gens-là vous les toucher essentiellement avec des boucles papiers.

VB : Ça veut dire que ce sont des personnes qui n'ont pas d'accès à internet ou n'ont pas de boîte mail ou malgré tout elles en ont une ?

CL : On avait mis en place quand même des postes qui permettaient effectivement de se connecter mais avec l'extranet, il pouvait se connecter de chez eux. Et tout ce qui a été fait, les lettres les lettres aux agents, étaient imprimées, pour que voilà dans les salles, les espaces de convivialité, les espaces de pause, ça puisse être affiché. Et plus récemment on a développé des flash info RH donc voilà c'est une petite template numérique. Quand on a on a une information chaude qu'on doit délivrer très rapidement et bien on fait un flash info RH, ce qui nous permet de ne pas attendre qu'on ait suffisamment de contenu pour générer une lettre des encadrants ou une lettre aux agents. On fait un flash info mais voilà avec une importance pour moi de maintenir la boucle papier parce que c'est là que vous touchez tout le monde avec le bulletin de paye, il n'y a rien de mieux ; même s'il y a encore un certain nombre de personnes qui n'ouvrent pas son bulletin mais ça reste pour moi, quelque chose sur lequel on va difficilement pouvoir bouger, même si demain, on aura un intranet.

VB : aujourd'hui vous n'avez pas d'intranet et c'était une volonté ou c'est par parce qu'il faut bien faire des choix et que ce projet a été reporté ?

CL : On a eu énormément de choses à faire, on a été très occupé depuis 2017. On a quand même 2 sites qui sont sortis : le site générique « Le cotentin.fr » et un site sur le développement économique, qui sont sortis il y a 2 ans. Donc c'était déjà une belle perf de sortir ces 2 outils en même temps seulement à peine de 2 ans et demi 3 ans après la création de la collectivité. Donc si, il va y avoir un intranet mais là les problématique d'internet c'est que derrière c'est la logique servicielle RH. Il faut que vous puissiez voilà avoir le bon logiciel, qui va vous permettre vraiment de de de gérer les demandes de A à Z de l'agent quoi. Les congés, avoir accès à son CET, il n'y a pas que le volet com',

c'est une démarche qu'on va ouvrir mais dans un partenariat encore plus étroit avec les RH. Et voilà il y a aussi une problématique de gestion de temps. Aujourd'hui on n'a pas on n'a pas de badgeuse, enfin voilà tout ça est lié aussi à certain nombre de problématiques connexes. Et puis voilà, il faut aussi que la décision soit à la table.

VB : Sur la période où vous n'aviez ni extranet ni intranet, avant le covid, comment ça se passe pour partager des documents dans ces cas-là ? Vous avez malgré tout un réseau commun ou je ne sais pas un serveur qui est dédié ?

CL : Non, le réseau commun est quand même venu très tardivement, le réseau commun, il est en place depuis que on a parachevé si vous voulez l'installation de la direction générale qui s'est faite il y a à peu près un an. Voilà auparavant il n'y avait pas de serveur en commun hormis un outil qui s'appelle Share point qui est vraiment effectivement l'espace de stockage partagé où voilà on a accès à un certain nombre de documents. Mais qui entre nous n'est pas une interface très conviviale, moi je trouve que c'est pas trop approprié, en tout cas ça fait le job pour l'instant. C'est vraiment là que chaque direction décharge ses documents, quand on a à partager des choses qui nécessitent d'être partagées.

VB : Toujours sur la communication interne, quelles actions de com' interne pour vous ont été essentielles pour appuyer ou créer ce collectif en tout cas créer l'unité par rapport à toutes les communautés de communes avec l'idée de refaire une entité une nouvelle entité ? Qu'est-ce qui vous a semblé essentiel ?

CL : Oui l'idée c'était d'en faire une, mais il fallait aussi accepter que les choses prennent du temps. Et je prends un exemple par exemple la cérémonie des vœux, la première cérémonie des vœux, il était impensable de se dire on en fait qu'une quoi ! Le cheminement dans nos agents il était pas encore sur l'unicité donc les ex EPCI sont devenus des pôles de proximité et les agents qui sont restés vraiment dans ces pôles de proximité, qui sont les « portes d'entrée de l'agglomération », pour les usagers. Quand vous avez un problème sur la collecte vous avez pas été collecté, votre poubelle n'a pas été ramassé, vous ne venez pas à Cherbourg, qui est le siège administratif vous plaignez à la direction des déchets, vous allez dans ce pôle de proximité qui est globalement à grand maximum 20 kilomètres de chez vous quoi. Et donc les agents qui sont restés dans ces pôles de proximité ont eu tendance à se dire que finalement les choses ne changeaient pas qu'il y avait eu cette création d'agglo mais que leur pôle de proximité était leur ex EPCI. Et c'est vraiment en proximité que le mouvement d'unicité a eu du mal à prendre et surtout a été plus lent que sur des fonctions de centralité, que ce soit l'ingénierie ou les services supports, je dirais que tout ça s'est fait un petit peu plus facilement. Mais, c'est la faute à la décentralisation, enfin étant éloigné des centres décisionnels, un certain nombre de nos agents en proximité se sont dit que finalement bah l'agglo ça changeait pas grand-chose... si... c'était plus long dans les démarches pour décrocher des budgets ou avoir du remplacement des interventions, c'était peut-être plus long, mais que finalement on était dans la reconduction de ce qu'ils connaissaient avant quoi.

VB : Et du coup si on part sur l'idée de de sentiment d'appartenance par rapport à ces personnes vous pensez que à présent on y est il y a il y a un sentiment d'appartenance qui commence à émerger ou c'est encore c'est encore prématuré ?

CL : Oui, ça commence à venir, de là se dire qu'on y est que tout est gagné, non on est loin de ça, mais forcément on a fait du chemin. La collectivité a 4 ans et demi maintenant euh oui les choses commencent à être... on sent qu'il y a plus d'unité qu'auparavant et puis voilà les pôles de proximité comprennent un peu mieux leurs fonctions et voilà les interfaces qu'il y a avec les services centraux... Mais tout ça a mis énormément de temps à se construire quoi, après le changement dans les

collectivités publiques est toujours plus long que dans le privé. Ça a été un remaniement de taille enfin Laurent a dû vous l'expliquer mais en 2016 vous avez eu la création de la commune nouvelle de Cherbourg en Cotentin donc qui a déjà été une évolution institutionnelle très importante, la réunification de 5 communes pour faire Cherbourg en Cotentin et un an après le territoire a remis le couvert avec la création de l'agglomération, ça a été un bouleversement et puis on est sur une interco qualifiée de XXL : 129 communes qui est le 3ème EPCI en nombre de communes à l'échelle de la France, 185 000 habitants le premier EPCI de la Manche fin c'est c'est quelque chose.

On a une très grande diversité quand même dans les EPCI qui ont fusionné... La côte Ouest c'était des territoires communautaires très importants puisqu'il y a des grands donneurs d'ordre d'installés sur la côte Ouest. Vous avez EDF, vous avez Orano et forcément la Hague Les pieux étaient des territoires qui avaient déjà 40 ans de passé communautaire avec beaucoup de compétences qui étaient exercées. Les communes avaient transféré énormément de compétences contrairement à l'Est du Cotentin où on était sur des intercos toutes petites qui n'avaient pas du tout la même richesse puisque voilà la manne n'était pas distribuée de la même façon et donc du coup des toutes petites intercos, beaucoup de compétence qui étaient restés à l'échelle de la commune. Et forcément des territoires qui étaient très favorables contrairement à l'Ouest, à la fusion quoi. C'était très hétérogène.

VB : Et selon vous, le territoire fait-il sens pour les habitants ? il s'agit d'un bassin de vie ?

CL : Historiquement, oui, il fait sens ce territoire, le nom n'a jamais été un problème. Avec comme nom « Le Cotentin », il n'y a jamais eu de grands débats sur le nom de notre EPCI. Après quand vous habitez Saint Vaast, sur la côte Est, et vous êtes sur la côte Ouest à Denneville, il y a 1H15 de route, donc... euh, bassin de vie oui mais si vous habitez à Denneville, vous n'allez pas tous les 4 matins acheter votre bourriche d'huitres à Saint Vaast. Vous avez quand même des habitudes et un rayonnement qui est autre... Donc au sens de l'histoire oui, on s'appelle Le Cotentin, par contre quand vous habitez sur la côte Est vous n'allez pas tout le temps sur la côte Ouest et vice versa.

VB : Quel est la centralité ? est-ce Cherbourg ?

CL : C'est plutôt Valognes qui est la capitale politique. C'était important dans la construction de l'agglomération que ça ne soit pas l'agglomération de Cherbourg. Donc c'était important aussi, on a beaucoup de communes rurales aussi, et une des grandes disparités, bien la ville, le pôle urbain c'est 80 000 habitants, la ville centre, et à côté de ça vous avez Taillepied, qui est la plus petite commune avec 24 habitants. Et donc il faut composer avec ça au quotidien. Et voilà, territoire de presqu'île, un littoral exacerbé mais également un bocage qu'il faut entendre aussi. Nous on fait toujours attention quand on valorise l'image de notre territoire même si on veut enfoncer le clou sur le côté maritime et jouer cette carte là à fond. On ménage aussi en se disant attention, il y a la ruralité, il y a le bocage, et qu'il faut aussi le revendiquer. C'est faire le lien entre toute cette diversité en fait. C'est trouver ce qui nous rassemble

VB : Et tout à l'heure vous m'avez évoqué le logo. Vous disiez que vous étiez à la manœuvre sur cette sur ce projet-là. Vous pouvez m'en dire quelques mots sur ce logo et son sens . ...ce que vous avez voulu raconter ?

CL : Il reprend si vous voulez le dessin d'un ...enfin, il ressemble à la presqu'île enfin, je crois que c'est ça qu'on a voulu retranscrire. Et puis bah le bleu et le vert pour ce qu'on vient de se dire sur le côté littoral mais également sur le côté bocagé. Ça fait vraiment partie de notre ADN d'avoir la mer à proximité mais également vous faites 5 kilomètres vous vous retrouvez dans les prés.

VB : donc là vous avez fait appel à une agence pour créer ce logo ?

CL : Oui on a créé un cahier des charges et puis surtout on a bien prévu de rémunérer les agences pour que on puisse avoir des propositions parce que le calendrier, le timing était tellement serré que on pouvait pas avoir un appel d'offres infructueux. Donc on a mis tout de suite un dédommagement en fait pour les agences qui allaient participer, pour susciter voilà la participation. Et après les 2 logos sur lesquels on avait le plus d'adhésion et... ben... on a invité les agences à venir défendre leur bout de gras en conférence des maires donc en décembre juste avant la création de l'agglomération. Donc, ils sont venus devant les 200, plus de 200 élus faire leur présentation et puis on a organisé en fin de séquence à un vote. Un vote pour que ce choix soit vraiment un choix des élus et pas un choix de techniciens et surtout voilà garantir que ce travail ne serait pas remis en question et que notre collectivité pourrait être incarné dès le premier janvier.

VB : Et c'était serré ou au contraire ça c'est vrai il y a vraiment une identité visuelle qui s'est détachée ?

CL : Non il y avait un détachement, les choses n'étaient vraiment pas serrées et donc c'est la piste voilà qu'on avait nous envisager qui l'a emportée.

VB : si on poursuit là sur l'histoire du logo et de l'identité visuelle en termes de marquage du territoire, qu'est-ce que cela vous amener à produire en termes de signalétique ?

CL : Je ne vous cache pas que le déploiement de l'identité visuelle n'a pas été une priorité sur le premier mandat c'est à dire que pavoiser comme on vient de le faire toutes les communes, travailler sur la signalétique, le jalonnement n'a pas du tout été une de mes priorités. Moi ce que je j'ai vendu, c'est de quand même essayer de mettre en place quand même les outils pour porter cette communication donc un magazine. 6 mois après la collectivité avait un magazine distribué toutes boîtes donc 100000 exemplaires à raison de 4 numéros par an aujourd'hui on est monté en puissance au début on la première année on a fait 3 et puis maintenant depuis 3 ans on est sur un rythme où on en produit 4 par an... en interne. Donc la maquette avait été impulsée par une agence mais aujourd'hui le service étant structuré, j'ai une créa qui voilà se charge de l'exécution créative et j'ai un collègue principalement qui se charge de l'ensemble des contributions rédactionnelles.

VB : Vous pouvez m'indiquer le nombre de d'agents dans le service de la direction de la com ?

CL : Allez, aujourd'hui on est 7 enfin 6 et j'ai quelqu'un qui arrive là, j'ai un community manager qui arrive dans un mois d'accord. Les choses commencent à se structurer, on entend ce qu'on entendait pas du tout quand on a commencé : la spécificité métier. Au début on était plutôt à intervenir sur l'ensemble des problématiques et aujourd'hui j'ai des chargés de projet qui ont de l'appétence pour telle ou telle politique publique et donc voilà qui s'engagea à suivre les projets au long cours. J'ai une « miss déchet » et j'ai quelqu'un qui est plutôt câblé sur la santé, sur l'enseignement supérieur. Voilà chacun a des politiques publiques qu'il suit un peu en propre et est vraiment le référent sur ces politiques publiques. J'entends aussi la fonction numérique, donc voilà j'ai développé un service numérique avec une responsable et puis demain cette personne qui va venir nous rejoindre pour vraiment monitorer nos réseaux sociaux et nos sites. Voilà, j'ai une créa aujourd'hui elle est bien occupée. La question se posera peut-être sur les prochaines ouvertures de postes ...de se dire est ce qu'il ne faut pas une 2ème graphiste ou sur le champ de la com interne où là je ne vous cache pas que sortie de confinement, on est bien monté en puissance, que les dispositifs ont été salués et je dirais qu'il y a des exigences supplémentaires qui arrivent en matière de com interne et où là je sens que, j'aurais peut-être besoin de muscler un peu l'équipe.

VB : Ça me fait penser à la question de l'intégration des nouveaux arrivants... Est-ce qu'en matière de communication et notamment de com' interne et RH, vous avez prévu un dispositif autour des recrutements des nouveaux arrivants ?

CL : Alors ça fait partie voilà des objectifs qui viennent d'être fixés là avec ce nouveau mandat d'aller un petit peu plus loin sur la com interne, je dirais la com relationnel, euh notamment en mettant en place alors dès aujourd'hui c'est des cafés connectés mais demain ça sera des cafés rencontres. Depuis le début d'année, on a organisé 5 webinars, l'idée c'était de faire de la transversalité sur les projets ...de se dire bah voilà on a un projet alimentaire territorial : qu'est-ce que c'est ? et Ben on va faire en appui avec le directeur ou en appui avec des compétences externes, on va venir organiser une petite visio sur le sujet pour faire découvrir à nos collègues qu'est-ce qu'est un PAT ? ...qu'est-ce que le plan de mobilité donc voilà...ça a été ça fait partie des objectifs qui ont été assignés en com' interne, des objectifs partagés avec les ressources humaines. Donc on a déjà fait 5 webinars. Il y a l'idée aussi de faire un petit kit de bienvenue, qui devrait être en place au mois d'octobre. Donc vous retrouverez le livre d'accueil qu'on va vraiment re-toiletter, qui sera beaucoup plus succinct que ce qu'on avait envisagé et puis dedans voilà vous aurez des goodies, vous aurez peut-être un « chèque Cotentin de bienvenue », pour faire une sortie loisir. Voilà on va essayer de sortir ce kit, on y travaille, avec une box un petit peu un petit peu sympa. Et puis l'idée, c'est que le président déjeune, à raison de 2 fois par an avec l'ensemble des arrivants pour essayer de créer ce lien et puis cette proximité avec l'ensemble des agents.

VB : Est ce que pour vous ces aspects là ça participe aussi à complètement au sentiment d'appartenance ?

CL : Ah oui complètement, ils sont hyper importants, pour moi ils sont primordiaux. Après je regrette qu'il n'arrive que maintenant. C'est des choses qu'on a vendues, il y a vraiment plusieurs longs mois, qu'on parle de ça, qu'on dit à nos RH, il faut faire du team building, il faut arriver à décroisonner, à offrir des moments de convivialité. Bon... on s'y met seulement à y réfléchir là sérieusement. Sur la pertinence et la qualité des supports, on se dit, est-ce qu'on va avoir la capacité de tenir la cadence parce que c'est pas le tout de pondre un support c'est derrière est-ce qu'il répond bien aux exigences de la cible ? Et puis après est ce que nous on est en capacité de de maintenir sa production. Là on arrive, si vous voulez à mon avis, à ce serait difficile de remettre un autre support pérenne sur le « métier » ...sans se dire bon on fait ça mais qu'est-ce qu'on arrête quoi ? ...parce qu'aujourd'hui je pense qu'on a atteint ...on peut difficilement faire plus ... parce que aujourd'hui j'ai 2 supports tous les mois j'ai toujours un support en com interne mais j'ai soit un support qui s'appelle le « Et nous » donc qui est très perso qui est un A5 qui fait 24 pages qui est qui est tourné vers de l'information RH mais également, de la découverte de services de témoignages. Et puis le mois d'après j'ai un support qui s'appelle « Les échos » où là on est plutôt sur un support un peu institutionnel qui va faire le zoom sur un projet ou sur une grande problématique qu'on va essayer vraiment de détricoter et aller dans le fond de du sujet.

VB : Pourquoi support ce que je comprends il y a 2 lignes éditoriales un peu différente le support existant qui s'appelait. Pourquoi 2 supports ?

CL : Le support existant, « Et nous », qui avait été mis en place dès la création même avant voilà que j'en ai parlé avant la création de l'agglo. Le volet information RH n'était était pas suffisant. Les organisations syndicales étaient revenues vers nous en nous disant c'est bien mais c'est pas suffisant... on a envie d'en avoir plus. Donc, on s'est interrogé en disant : on va pas pouvoir porter toute l'information RH comme ça nous est demandé, il faut qu'on fasse 2 supports donc un mois sur 2 on a ce support qui est un peu 100 % tourné RH et le mois d'après bah vous avez un support qui vient un

peu sur une les enjeux, sur une problématique qu'on essaye vraiment de donner à voir. On est plutôt sur le projet, voilà on a un plan de mobilité qu'est-ce que c'est ? On a une politique de redistribution de fonds de concours mais c'est quoi un fonds de concours ? Comment ça se passe voilà et là on va essayer de dérouler la pelote là-dessus.

VB : Est-ce que pour vous l'agent peut être le relais de cette information aussi auprès des usagers ou des habitants et notamment en lui confiant ou en en le nourrissant de de de ces informations-là ? Est-ce que c'est aussi cette idée là que vous avez en tête en arrière-plan ?

CL : oui bien sûr après très rapidement est venu aussi la question de la communication institutionnelle parce que on a quand même une assemblée sur le premier mandat il y avait plus de 200 élus et là aujourd'hui on est à 192, on a on a réduit un petit peu mais pas tant que ça. Et je voyais bien que nos élus étaient aussi un peu perdus, dans cette grande assemblée et qu'ils étaient pas suffisamment dotés en termes d'outils pour quand ils est rentraient dans leur commune et qu'ils avaient au sein de leur conseil municipal à évoquer les sujets de l'agglo, je me suis très vite dit qu'on était mauvais et qu'on pouvait faire mieux à ce niveau-là. Parce que finalement enfin quand vous êtes habitant, un EPCI, une agglo vous ne savez pas bien ce que c'est. Quand vous avez un souci avec vos déchets... vous pensez d'ailleurs que vos déchets sont ramassés par la commune où vous résidez... vous ne pensez pas que c'est une compétence communautaire, donc votre premier réflexe c'est d'aller vous plaindre à votre maire. Et donc moi, ce qui me semblait très important, c'est qu'à un moment aussi on nourrice si on voulait aussi créer un sentiment d'appartenance avec nos élus, il fallait qu'on s'appuie sur eux et qu'on travaille aussi la communication qu'on allait leur donner (acte pédagogique), parce que c'est bien de donner des délibérations aux élus car c'est l'acte administratif, mais à côté de ça c'est du jargon c'est techno (technocratique) et puis faut faire un petit peu de pédagogie aussi avec les élus. Mais ça me semblait important à un moment aussi sur des grands sujets, des sujets à enjeux, quand vous créez une SPL sur le tourisme, c'est pas des mécanismes qui sont qui pas sont simples. Donc le maire de Cherbourg, compte tenu de sa strate, il sait ce qu'une SPL. Mais l'habitant... le maire de Taillepied de 24 habitants, il n'en a jamais entendu parler quoi et donc sur les grands sujets, j'ai vu qu'on aurait pu les accompagner mieux au début de la création de l'EPCI.

On a commencé à le mettre en place après 24 mois, je dirais, de création de structure où là je me suis dit sur des sujets à enjeu, il faut créer un support, type « SPL tourisme » et après les conseils, il faut faire une lettre des conseillers. Il faut que le conseiller communautaire reparte, avec 7 jours après le conseil maximum, une lettre numérique A4 recto-verso, avec les grands sujets à enjeu qui ont été évoqués au conseil. Comme ça, il a son outil qui est synthétisé et quand il va en conseil municipal, il peut s'appuyer sur cette lettre, il peut même éventuellement la distribuer à l'ensemble de son conseil municipal puisque là maintenant, comme avec le confinement, on a pu avoir des accès libérés à l'ensemble des conseillers municipaux, on se devait de leur de renforcer la communication à tous. On a pu leur diffuser plus facilement nos supports. Quand on a créé ce support, ça n'était pas le cas et on s'était dit qu'on s'appuyait sur les maires pour faire le relais au conseil aux conseillers municipaux. Aujourd'hui, on envoie à tous les conseillers municipaux c'est plus de 2000 conseillers municipaux quand même sur l'EPCI donc c'est pas rien et ça donne à voir vraiment sur voilà sur les grands sujets et sur les compétences exercées par l'agglo.

VB : Donc pour vous vous envisagez les élus municipaux comme des relais auprès de vos usagers et des habitants ?

CL : Oui, mais en premier lieu duquel c'est le conseiller communautaire qui est généralement le maire sur lequel pour moi il y a quand même un gros travail à engager. Quand il parle de l'agglomération au sein de son conseil bah globalement, c'est aujourd'hui des délibérations qu'il a alors... je ne dis pas

qu'il faut faire des supports pour tout, on sera pas du tout en capacité de faire ça, mais sur les sujets enjeu moi ça me semble important de se dire qu'il faut mieux les accompagner.

VB : Un peu à la manière des éléments de langage ou en tout cas pour qu'il sache s'approprier aussi le projet en cours ?

CL : Des éléments de langage mais surtout des supports didactiques, qui font le boulot et sur lequel ils peuvent s'appuyer, ils peuvent éventuellement le distribuer. Parler de tel ou tel sujet, parce que ils vont avoir quand même des choses, ils ont dû délibérer sur le plan de mobilité euh...bon... ça aurait mérité, si vous voulez, qu'on fasse un exercice de synthèse et pour leur donner, au-delà de documents obligatoires qu'on a été obligé de leur donner.

VB : Pour revenir sur pour revenir sur les agents, est-ce que vous pouvez me dire, pour vous, ce qui a favorisé la création de liens entre agent et l'inter connaissance ? Est-ce que vous avez mis en place des rites ou des événementiels particuliers ?

CL : C'est compliqué de dire... ça fait 6 moi qu'on a mis en place les webinars....non les évènements...les seuls événements qu'on a pu mettre en place c'est une cérémonie de vœux euh... mais il n'y a pas eu d'autres événements de convivialité c'était un peu voilà ce qu'on a nous remonter en disant : qu'il fallait absolument que ça puisse tenir, qu'on puisse organiser du team building, des moments de cohésion...au-delà des vœux sur lequel on a quand même des problématiques pour faire venir, qui ne sont pas totalement des moments de cohésion enfin au sens... donc voilà il y a encore beaucoup à faire de ce côté-là... Et puis, je vous dis on est tellement éclaté, on a quand même beaucoup d'effectifs qui sont aussi voilà sur les pôles de proximité et que vraiment ce sentiment de de d'unicité de création de de de d'un seul et même EPCI sera long il y a encore beaucoup de chemin.

VB : Et c'est à votre avis selon vous vraiment liée à l'éclatement des sites que vous avez sur votre territoire, c'est peut-être lié aussi à sa taille selon vous ?

CL : Oui clairement c'est lié à la taille et puis à l'éparpillement géographique... sans être sans aucune méchanceté quand vous êtes agent dans un pôle de proximité la centralité pour vous voyez ça de de très très loin.

VB : et là aujourd'hui sur le siège ?

CL : C'est le siège politique et l'ensemble de nos instances qui se tiennent à Valognes, par contre le siège administratif est sur Cherbourg, voilà : direction générale, commande publique, service juridique, communication, cabinet,

VB : Et combien de personnel sur le site administratif de Cherbourg ?

CL : ... je dirais 60 ... Après on a le service technique, service de l'eau, et es déchets qui sont sur un bâtiment qui ne sont pas trop loin, mais ce n'est pas le même bâtiment. Les fonctions d'ingénierie et de développement territoriale, c'est pas très loin de chez nous mais c'est un autre bâtiment. Et puis après, l'éclatement et les pôles de proximité qui eux sont éparpillés sur tout le territoire. On est plus de 1000 et pas du tout au même endroit. Se confronte à la difficulté de se retrouver en semble. C'est une vraie difficulté de de parler d'une seule voix et je pense que l'agent qui est en pôle de proximité pour lui, il est avant tout agent du pôle de proximité que de l'agglo vous voyez... enfin oui son bulletin de paye est « logoté agglo » mais pour lui son lieu de travail c'est le pôle de proximité et voilà.

VB : et du coup vous envisagez comment l'avenir par rapport à ça . ...parce que la difficulté là reste entière ?

CL : Il y a un projet de déploiement que le président souhaite renforcer la proximité et donc renforcer le bouquet de services proposés dans ces pôles de proximité et il propose aussi à cette occasion. Donc si on est sur une échéance fin d'année de de 2nd semestre, de rebaptiser ces pôles de proximité par des « Maisons du Cotentin ». Donc je pense que déjà c'est un signal assez fort aussi pour l'interne pour se dire que finalement il n'y a pas d'un côté les le proximité et les services centraux de l'agglomération, c'est qu'il y a une cohérence si vous voulez dans le nom ; le fait de s'appeler « Maison du Cotentin »... je pense qu'on va gagner si vous voulez dans cette idée de faire qu'un seul et même ensemble.

VB : Pourriez me parler, à présent, peu du portage de la communication alors tant autour du projet de fusion en interne ou en externe ? mais aussi à présent qui porte cette communication ?

CL : Sur le 1er mandat, il avait été décidé de déléguer la communication à une vice-présidente. Moi j'étais très surprise en fait qu'on retienne cette disposition là parce que pour moi la communication elle est attachée au capitaine du bateau, au président. Donc j'ai pas bien compris si vous voulez cette délégation et qui a eu du mal à s'exercer en tant que tel très clairement même si on avait un président qui n'était pas à demeure, contrairement à David Margueritte qui exerce vraiment son mandat à plein temps sur le Cotentin et qui est basé sur le Cotentin... ça ne fonctionnait pas où fonctionnait pas bien sous le premier mandat avec une délégation de la communication. Suite à l'élection du président j'avais très rapidement dit que pour moi je ne voyais pas de délégation sur la communication et que la communication c'était le président qui l'exerçait quoi.

VB : ça veut dire qu'aujourd'hui le président incarne la communication et le portage est réalisé par le président actuel ?

CL : oui oui bien sûr bien sûr on est on est clairement là-dedans et moi d'ailleurs suite à son élection, j'ai très clairement demandé à ce que la communication interne dans le cabinet (cohérence et demande volontaire de la dircom) enfin que vraiment on soit dans cette parce que sinon je voyais bien comment les choses aller allaient se passer. J'avais peur que la communication soit à côté du cabinet. Moi je suis collaboratrice de cabinet donc c'est voilà finalement la boucle est bouclée et je pense que c'était la meilleure disposition d'un point de vue organisationnel.

VB : il y a plusieurs directeurs plusieurs responsables de cabinet ?

CL : je ne suis pas responsable de cabinet, je suis collaboratrice de cabinet, mais du coup j'emporte la communication. Le fait que ma fonction soit attachée au cabinet quelque part la communication, c'est celle du président enfin voyez il y a quelque chose de plus clair sur la feuille que dans le mandat précédent... plus logique, plus rationnel.

VB : Que vous diriez du coup sûr le portage de la communication en interne là pour le coup ça se exerce via votre DGS ou c'est aussi le président qui prend une part ?

CL : Non sur la communication interne on est plutôt sur un monitoring via notre DGS, après on est très force de proposition que ça soit le RH ou la com pour venir nourrir ce volet du champ de la communication interne donc donc voilà ? Le président va nous signer des éditos si vous voulez nous ça me semble important un moment que chacun puisse mettre un visage sur le président donc voilà il signe des éditos mais il n'y a pas une commande particulière du président sur la com interne. Il va par contre, c'est un président en proximité donc il va sur le terrain une fois par semaine à la rencontre d'un service d'une équipe qui collecte les OM (ordures Ménagères). Il est extrêmement présent il est très bien identifié et très accessible avec nos gens. Il est très facilement de prendre contact avec lui et l'aborder il est très abordable. Mais par contre il n'y a pas une commande si vous voulez, notamment sur les supports en tant que tel pour la communication interne de sa part.

VB : Peut-être une dernière question autour du niveau d'engagement des agents. Vous l'avez déjà évoqué à plusieurs reprises, on perçoit que c'est en construction, que les choses prennent forme petit à petit. Mais est-ce que vous avez quelque chose pour le mesurer, est ce que vous avez réalisé par exemple un baromètre de climat social ou un baromètre ou une enquête interne pour mesurer cet engagement interne ?

CL : non on n'a pas du tout fait de de baromètre sur l'engagement de nos agents. Je pense que c'est plutôt une RH qui pouvait répondre sur cette question-là mais même si on n'a pas fait d'analyse sur le sujet je sais pas je pense que je serai pas bien placé pour vous dire... Moi j'ai l'impression vraiment que le sentiment l'engagement, il est là mais après moi autour de moi je la proximité je la vois pas tous les jours donc voilà du mal à mesurer si vous voulez l'engagement dans les pôles de proximité par rapport à à celui de la centralité ou sur la centralité. Tout le monde me semble vraiment au travail

VB : Et par rapport à l'idée d'un baromètre d'image ou de notoriété, est-ce que vous l'avez réalisé du côté des habitants ou en tout cas des usagers ?

CL : C'est quelque chose, qui est dans les tuyaux puisque là on s'apprête à refondre notre magazine notre magazine communautaire. L'idée c'est de s'interroger sur l'ensemble des composantes intrinsèques de cette publication de se dire : est-ce qu'on est sur la bonne périodicité ? est-ce que sur la distribution c'est probant ? et donc on s'est dit que on allait réinterroger voilà l'ensemble des composantes du mix c'est aussi se dire... de profiter de faire une petite enquête de lectorat. Donc, voilà je pense qu'on aura quelque part au travers de cette démarche des éléments sur la lisibilité la connaissance et la reconnaissance de notre collectivité par rapport à nos habitants aux usagers

VB : C'est à quelle échéance que vous pensez faire ce travail

CL : C'est d'ici la fin de l'année mené au 2nd semestre, ils ont été infructueux donc on va repartir en appel d'offres, mais je pense que l'agence sera désignée au mois de septembre.

VB : d'accord et justement, est-ce que vous connaissez la proportion d'agents qui résident sur le territoire de de l'agglo ?

CL : Je pense qu'on est à 90% sur les agents qui résident sur le territoire. C'est une formidable aventure, c'est agréable de voir aussi qu'on se structure alors c'est toujours long les recrutements dans les collectivités, mais voilà aujourd'hui je me dis quand je regarde le chemin qu'on a parcouru on était 2 et finalement les choses avancent. Je pense qu'il y a une belle satisfaction de la part des collègues, à la qualité de de notre travail. Donc c'est toujours appréciable, sur certaines choses on peut sans doute faire mieux et on peut optimiser ... Mais je crois qu'aujourd'hui et c'est depuis le début, il y a une vraie reconnaissance sur la qualité de l'engagement et de notre votre mobilisation.

**Retranscription entretien semi-directif Coralie Belliard, Directrice de la communication, de la relation aux usagers et de la promotion du territoire, de Guingamp-Paimpol Agglomération, entretien réalisé le vendredi 28 mai 2021**

VB : Pouvez-vous commencer par me raconter la fusion de l'intercommunalité ? et me décrire le service communication ??

CB : Concernant l'histoire du service, déjà je vais le corréler à l'historique de l'agglomération. L'agglomération a été créée le 1er janvier 2017. A cette date, il y a eu une fusion aussi des équipes administratives des 7 anciennes communautés de communes. Et dans cette fusion, il y a eu 2 chargés de communication qui ont été rassemblés dans un service communication. Ça c'était le 1er janvier 2017. Ça n'a pas été fluide, car de mémoire, il y a eu une volonté d'une des parties prenantes de ne pas fusionner. Il y a donc eu un recours en justice et ce recours a dû être débouté de mémoire le 31 décembre 2016. Pour certains agents concernés, ils ont eu la confirmation de leur affectation quelque chose comme le 2 janvier 2017. C'était 2 chargés de communication et à date il n'y avait pas de responsables, de directeur ou de chef de service.

Moi je suis arrivée à l'agglomération en septembre 2017. Je suis arrivée en tant que chargée de mission marketing territorial. Le président avait la volonté de construire un poste dont la mission était de créer du lien avec les entreprises locales. De créer une animation territoriale, d'aider à la vie des clubs d'entreprise, d'aider à la construction de nouveaux clubs, de créer un maillage entre les institutions du SPAE, et les entreprises. Moi j'ai été recruté pour cela en septembre 2017 avec la volonté aussi de créer une identité économique forte et de territoire. Pendant cette période entre 2017 et 2018, en communication, les 2 agents ont répondu aux besoins des services sur les flyers, les affiches. On a la compétence enfance jeunesse, ce qui suppose bcp de supports à destination des familles ; Donc on était dans une communication assez opérationnelle et pragmatique à destination des usagers. Et puis, le DGS a pris son poste début 2018, et c'est à ce moment où avec le Pdt ils se sont interrogés sur le fait de créer une antériorité sur une stratégie de marketing territoriale par rapport à la non existence d'une stratégie de communication. Et en effet très rapidement, il y a eu des échanges sur ce thème. Moi-même j'avais des questions car c'était difficile de ce projet et donner une identité économique au territoire alors qu'elle n'avait pas encore de stratégie de communication. Du coup, le DGS a souhaité a commencé à construire son CODIR et a souhaité créer un poste de directeur de la communication et de la promotion du territoire. Le poste a été créé l'été 2018, j'ai postulé et j'ai été recruté en octobre.

L'avantage c'était que je ne découvrais pas le territoire, je connaissais les équipes et j'avais la stratégie de communication déjà en réflexion. J'ai eu cette chance d'arriver au bon moment et de pouvoir rapidement de proposer une stratégie de faire un jeu d'aller-retour avec le Pdt et de la faire valider dans un délai assez court. En novembre, nous étions 2 + moi-même et en janvier il y en avait 3 en janvier 2019 et une stratégie et avec aussi, ce qui a permis aussi de lancer une identité cohérente de changement de nom de l'agglomération. Il y avait un premier nom qui était Guingamp-Paimpol-Armor-Argoat Agglomération dont l'acronyme était GP3A en 2017. La difficulté c'est que nous sommes une intercommunalité avec 2 villes centres que sont Guingamp et Paimpol. Et il y en a quand même 55 autres, en plus avec des positionnements très différents, des communes plutôt rurales du centre Bretagne, des communes qui parcourent la RN12 plutôt industrielles, et le nord du territoire, activités

maritimes et du tourisme. Des vocations différentes, des habitudes de vie différentes, des façons de penser différentes. Il fallait donc ramener les communes dans un ensemble, global, d'où le Armor/Argoat, Armot pour la mer et argoat pour la terre.

En 2019, une évolution du nom pour un nom plus court : Guingamp qui assume la coexistence de 2 villes centre et là on construit un slogan : de l'armor à l'argoat, qui est un slogan ou plutôt plus une signature, qu'une identité nominative de l'agglomération.

Là du coup, à ce moment-là, avec ce changement de nom, avec les élus, ça faisait 2 ans qu'ils étaient ds cette organisation. Les élus municipaux auparavant ils n'ont pas été élus pour devenir élus communautaire. Cela s'est fait de façon indirecte et à mi-mandat. Ils ont pris des missions dont ils ne connaissaient pas l'ampleur. Pour les agents aussi d'ailleurs, Au bout de 2 ans il y avait une plus grande maturité. Et chacun a pu trouver ses marques. Le DGS aussi avait mis en place une organisation en triptyque avec 3 pôles différents et c'est là aussi que l'agglo a commencé à vivre avec une identité qui lui était propre et cohérente. On est en 2019, et pour tout vous dire, c'était le 10 juin 2019 on avait encore 7 sites des anciennes comcom encore actifs. Et le 26 juin 2019, on n'avait plus qu'un site internet qu'on venait de créer, et on a fait supprimer les 7 autres ; Quand on sait l'importance d'un site internet pour une collectivité, voilà.

VB : Vous avez des correspondants de communication, comment ils s'articulent dans l'organisation ?

CC : C'était un souhait de le mettre en place, mais avec le covid, ça n'a pas été pérennisé. L'objectif c'était de créer un groupe d'agents concernés par la communication autant internet qu'externe, pour permettre de faire de la com° montant et descendante et aider à animer des supports de com°. La période n'a pas permis de maintenir le dispositif. On est plutôt en réflexion à présent pour créer un comité éditorial moitié agents, moitié élus, dans lequel, avec une première vocation : l'interconnaissance agents/élus, qui n'est pas neutre. Deuxième angle : regrouper toute la matière, les actualités sur nos 25 compétences, et du coup de ce fait pouvoir enrichir tous les supports de com avec toujours comme leitmotiv, une communication toujours visible et lisible pour l'utilisateur. Voilà.

VB : Pouvez-vous le territoire, quel est le sens de ce nouveau territoire ? est-ce un bassin de vie ? Y avait-il des rivalités ? La fusion était-ce une volonté des élus ou plutôt subie ?

CB : Le préfet a décidé ce découpage. Sur quelle base, je ne saurais pas vous dire ? Peut être des gens comme Armor développement qui pourrait vous faire part de données sur le sens de ce découpage ? On a été Quelque uns a avoir eu une décision préfectorale, où il n'y avait pas de tête de pont comme St Brieuc Agglo ou Lannion Agglo... 7 comcom fusionnées.

VB : Quelles actions avez-vous mis en place pour pour faire émerger cette identité de territoire ?

CB : Il fait sens pour les habitants ? Si vous avez des données là-dessus je suis preneuse... On aurait aimé faire une enquête mais pour des raisons budgétaires c'est reporté. Dans cette enquête on aurait aimé connaître quel est le niveau de connaissance des usagers de son agglomération. Quel est le niveau de connaissances des compétences, qu'est-ce que l'agglo fait pour l'utilisateur, quelle est son agglomération, sur quel territoire, il se positionne.

A ce jour pas d'éléments tangibles de votre côté. Si des premières enquêtes ponctuelles qui nous font dire que l'utilisateur ne sait pas .... (il ne s'est pas encore approprié le territoire ?) C'est un territoire administratif, donc on ne peut pas s'approprier un territoire administratif, on s'approprie sa commune

par ce qu'on y habite, on s'approprie une région parce qu'il y a une culture culinaire, une vision culturelle, une histoire. Une administration qui a droit, on ne peut pas être dans une histoire. C'est un rapprochement administratif. Ce qu'il se passe, c'est qu'aujourd'hui, l'agglomération a surtout un créneau, c'est que les communes sont surtout les portes d'entrée de l'agglomération. C'est ça le positionnement de l'agglomération aujourd'hui, c'est que les communes sont une porte d'entrée et la vocation de l'agglomération c'est d'accompagner les communes, de créer un socle commun, de créer une équité de traitement sur tout le territoire, de tous les usagers, de tous les habitants, de toutes les entreprises. En mettant en place toutes ses compétences obligatoires, facultatives et optionnelles, mais ce sentiment d'appartenance et d'adhésion, elle ne va pas venir au bout de 3 ans. Il faudra beaucoup plus de temps, il faudra justement que l'agglomération ait une histoire un peu plus robuste à raconter. Là on est sur le 1er mandat effectif de l'agglomération. Déjà pour une entreprise une fusion à 3 ans c'est récent, alors pour une collectivité, ça l'est encore plus surtout pour une collectivité telle que l'agglomération qui n'a elle que 20 ans de mémoire. Par rapport au département, à la région, c'est une institution qui avec la loi Notre a bien évidemment gagné en en en pouvoir, c'est pas le terme..., à gagner en périmètre d'action, oui elle a gagné en périmètre d'action, mais ça reste aussi assez récent. Le nombre d'usagers qui appelle la mairie pour savoir quand ils ont un pb avec leur poubelle, qui appelle la mairie pour des questions sur la déchetterie, bon voilà et puis c'est tout à fait normal parce que la difficulté et notamment, ça c'est une interprétation mais..., c'est que la mobilité est de plus en plus importante chez les habitants, c'est-à-dire qu'on ne vit pas là où on travaille et donc nos habitudes de vies sur notre agglomération de résidence ne sont pas les mêmes que de notre agglomération de travail. Ça ne facilite pas aussi la visibilité, et la lisibilité.

VB : Faites-vous le même constat pour l'interne ? Voyez-vous un début de collectif qui émerge et un début de cohésion ?

CB : Oui, oui oui tout à fait. Et ça, ça c'est senti très rapidement, enfin très rapidement, euh.. si si parce que euh... la clé de réussite de la création d'une identité, c'est la volonté de son dirigeant. Alors politiquement le Président, il a à cœur de rassembler ses équipes d'élus autour de lui, et il l'a fait très rapidement. Et dans un même parallélisme, avec le DGS, sur les agents. C'est une volonté affichée, claire de créer un collectif, très très rapidement. La mise en place du CODIR s'est fait très vite justement pour faciliter la mise en action et nous très rapidement à la communication, un des premiers enjeux je trouve de la transformation c'est une perte de repères en général. Agents, salariés, c'est une perte de repère, je ne sais pas pour qui je travaille, avant je m'appelais machin... maintenant je m'appelle bidule..., j'ai changé de manager, j'ai changé de lieu de travail, j'ai changé de travail même pour certain... très rapidement nous ce qu'on a mis en place, ce sont des organigrammes mis à jour mensuellement. Pour donner de la visibilité, ah oui moi je suis dans cet équipe, qui fait partie de cette équipe, mon collègue avec qui j'ai travaillé pendant 10 ans, lui il est là, d'accord, OK, très bien ça me rassure, et en même temps de faciliter l'accompagnement de la transformation de l'organisation, avec des notes d'accueil, des informations sur les départs des agents aussi, pour renforcer le sentiment de transparence, qui était évident, mais qu'il fallait montrer quand même, il fallait montrer, et donc ça ça a été apprécié assez vite.

Ça se traduit par un email envoyé à tous les agents connectés, avec la photo de l'agent (recruté), sa mission, qu'est ce qu'il va faire, où il est rattaché, son parcours en 3-4 lignes, et où il travaille puisque l'agglomération a la particularité d'avoir près de 400 agents sur 40 sites.

On a un séminaire de managers, aussi. Le DGS a très rapidement aussi assuré la mise en place de séminaires, une journée sur un site de l'agglomération, avec l'encadrement, une centaine de personnes. C'est quelque chose qui a été conservé. Aujourd'hui on a des dispositifs qui s'appelle « café d'actu », qui sont biensûr en visio qui ont vocation à échanger sur les thèmes structurants de l'agglomération ou sur des problématiques, ou sur le projet d'administration qui a été lancé l'année dernière. Oui il y a un ODJ, avec la possibilité d'interagir, de suggérer son sujet, voire de proposer même son sujet. C'était plutôt suivi en format physique mais en format visio c'est plus compliqué. La visio à 60 ça n'a jamais été la panacée.

VB : Pouvez-vous me préciser concrètement comment s'est réalisé le rassemblement, les premières actions que vous avez menées et quelle est pour vous la perception des agents vis-à-vis de cette fusion ?

CB : Vaste question à aujourd'hui. Il faudrait avoir un retour des agents qui étaient là et depuis il y a eu beaucoup de recrutements puisque l'agglomération en prenant cette nouvelle taille a pris de nouvelles expertises et plus poussées, ce qui a nécessité le recours à des personnes qui maîtrisaient ces sujets.

Baromètre, pas encore. Il y a des enquêtes qui ont été menées plutôt en lien avec le projet d'administration, sur comment chaque agent voyait son organisation, sa place dans l'agglomération, quelles étaient les valeurs qui pour lui étaient importantes, de s'interroger aussi sur les routines de travail, dans le cadre du projet de service avec son manager. En fait pendant 1 an ½, plutôt 1 an, oui, il y a pu y avoir un travail de fond grâce au projet d'administration entre les agents et les équipes, entre les agents et leurs managers.

VB : Quelles ont été les actions menées pour donner du sens à la transformation ?

CB : D'abord il y a eu le projet de territoire, et c'est surtout ça, le projet de territoire qui a permis d'être le premier socle. En fait c'est le fait d'avoir un projet commun, c'est ça qui a été l'élément déclencheur d'abord pour les élus évidemment, pour aussi l'administration, on a eu la chance de pouvoir interagir sur ce projet de territoire, en tant que membre du CODIR, de pouvoir le partager avec nos équipes. Donc en fait c'est ça, c'est le projet commun qui a permis de créer ce socle et du coup c'est aussi ce projet de territoire, qui pour chaque service, a permis de formaliser sa propre stratégie, comme moi j'ai pu le faire sur la communication et pour les autres directions aussi. Et là-dessus ce qui s'est adossé c'est le projet d'administration qui est venu en parallèle venu renforcer tout ça.

Mais renforcer sans le ... renforcer en le co-construisant. Il n'y a pas eu, la règle c'est comme ça, voilà, on va faire comme-ci, on est vraiment dans une organisation à l'écoute des agents et on a eu des retours sur ce point-là à plusieurs reprises, notamment pendant le covid. C'est le parallèle entre un projet commun et comment on le décline entre nous au sein de notre organisation c'es-à-dire que le projet d'administration il a duré à peu près 1 an, ça a été porté bien sûr par le DGS suivi très rapidement avec les membres du CODIR pour sa co-construction, animé par une consultante, pour gagner en agilité. Il y a eu 4 réunions minimum avec les agents dont 2 réunions avec 350 agents, voilà, avec la possibilité pour chacun de porter ses sujets. Dans le même temps, et c'est là aussi on sait que c'est important, c'est la création de moment de convivialité avec de mémoire, le Noël avec les agents, ou les vœux, ou la remise des médailles, des temps informels aussi sur le pot de Noël du site, de l'équipement, de recréer du lien, de créer du lien avec ses nouveaux collègues, et tout ça accompagné

par un gros boulot d'équipe RH sur la cohérence de l'aspect réglementaire des RH, puisque quand il y a 7 organisations, il faut arriver à n'en faire plus qu'une. Donc mise en place du RIFSEP, du CIA, création d'une amicale des agents, et là ce qui a été créé pendant le covid. Mise en place d'actions qui ont du sens avec le territoire, par exemple l'année dernière l'amicale avait été créée mais bon les agents n'ont pas eu le temps de prendre corps. Et donc la direction générale a souhaité que les agents puissent bénéficier des chèques locaux disponibles pour les entreprises localement. Voilà, tout ça pour donner du sens au projet de territoire aussi. Ce n'était pas juste un chèque khadoc lambda. C'était une action déjà de remerciement de la direction de l'agglomération et des élus de l'agglomération vis-à-vis des agents et en plus dans un cadre territorial.

VB : Pouvez-vous m'en dire plus sur le sentiment d'appartenance des agents, la fierté d'appartenance ?

CB : On y était au début, juste avant le covid. Car pour des raisons budgétaires, il y a des choses qui ont été créées mais mises en place que l'été dernier. C'est-à-dire que les 40 sites ont arborés les mêmes couleurs cad une signalétique commune uniquement il y a quelques mois. Il y a eu aussi le lancement d'un marché sur des vêtements pour les équipements types piscines, tous les équipements jeunesse, loisirs, voirie, qui est mis en œuvre depuis quelques mois. C'est récemment, voilà oui. Oui il d'abord fallu faire l'inventaire des besoins, lancer les marchés. Voilà, la mise au même drapeau reste assez récente. Et la mise en réseau informatique de tous les sites par exemple elle date maintenant d'il y a 2 ans. On peut décider une fusion, il y a bien sûr les aspects réglementaires car 400 contrats à la RH c'est quand même quelque chose. Le fait que tout le monde puisse échanger sur un même réseau informatique aujourd'hui c'est la clé, d'utiliser les mêmes méthodes de travail, qu'ils aient les mêmes supports. Vous aviez évoqué l'autre jour l'intranet, on n'a pas souhaité créer un intranet au lancement de ces outils, par contre on a créé un répertoire partagé, dans lequel aujourd'hui encore schématiquement on a 6 gros chapitres, dont l'un qui s'appelle info pratiques. Bien sûr c'est moins interactif (qu'un intranet), mais il répond à toutes les questions sur l'annuaire partagé de tous les agents, l'adresse de tous les sites, le dispositif d'arrivée et de départ des agents, chaque manager a une to do list un peu interactive pour qu'il sache ce qu'il doit faire et ce qu'il doit demander. Toutes les délibérations de l'agglo, tous les outils de communication internes que cela soit les documents types en 15 exemplaires la présentation de l'agglomération mise à jour tous les mois pour quand on reçoit un fournisseur, un stagiaire ; les notes d'information, les vidéos disponibles, la signature email chartée, tous les outils développés par la communication pour voir comment se déroule la charte graphique, pareil pour la finance, les procédures, les accès, idem sur l'informatique, les modes opératoires, moyens généraux pareil... patrimoine, RH,

Tous les documents sont chartés, à jour, une vraie vigilance à avoir un vrai répertoire qui vit, et qui ne serait pas plus mis à jour si les infos étaient mises sur l'intranet, mais sur l'intranet cela serait plus interactif. C'est vrai que quand je suis arrivée à l'agglomération en tant que directrice de la communication, la communication c'était les maux de tout, voilà, ça n'allait pas bien à cause de la communication, tout était de la communication, et du coup on me demandait un intranet en disant un intranet va tout régler, ça va nous sauver. Du coup on a plutôt souhaité se focaliser sur des outils opérationnels, simple à utiliser. J'ai aussi pris le parti moi de ne pas mettre à disposition des logos, de ne pas donner accès au site internet aux agents, de très rapidement de mettre à disposition des outils formatés, pour assurer que dans la première année en tout cas, pour qu'il y ait un respect de cette boîte à outils. Dans de nombreuses organisations j'ai vu qu'on pouvait transmettre les logos, mais

souvent on les retrouvait un peu déformés ou pas les bonnes couleurs ou pas aux bons endroits, et que cela perdait très rapidement du sens. C'est là où ça a été intéressant car on est un collectif qui s'est mis très vite en ordre de marche. Et comme le disent beaucoup de nos partenaires, on est une organisation très rigoureuse, avec un côté assez perfectionniste. C'est ce que disent les différents partenaires ou consultants avec qui on travaille. Voilà, on est un collectif qui se met beaucoup d'enjeux. Cette façon de procéder donne du sens et crée l'unité de fait. Et puis ça libère de l'esprit parce que c'est ça que j'ai vu aussi, c'est que laisser le choix aux salariés, c'est aussi leur mettre un poids en plus quelque part, pour ces outils-là. A partir du moment où vous faites de l'informatique, si vous devez vous demander s'il faut mettre le logo à gauche, en bas, à droite, ... ça renforce aussi le côté « je ne sais pas comment on fait... », et d'expérience, sur l'aspect communication, c'est un vrai cadre de réassurance dans le cadre d'une transformation, de ne pas avoir ça à réfléchir. Voilà, j'ai un outil, il est formaté, je sais que je peux l'utiliser, j'ai pas besoin de demander à qui que ce soit, il est à jour, en plus... On va aussi fait en sorte qu'il soit très opérationnel, pour les publipostages etc, ... et je pense que cela en a soulagé plus d'un. C'est pour ça qu'on a très rapidement mis des choses en place comme un événement qu'on a créé avec le service informatique. C'était « partez léger, pour des vacances libérées et une rentrée rythmée », on a fait un grand tour des sites, ou pendant 3H, il y avait une présentation interactive avec la com°, une présentation interactive avec le service informatique, sur les usages, les outils. Et aussi avec le service prévention sur l'ergonomie des postes, pour être en soutien et en appui des services. Et on vient vers vous pour vous accompagner sur ce qu'on a mis en place, pour répondre à vos questions, voilà. Ça aussi ça a été un événement assez marquant, euh... en fait on a gagné des semaines sur la mise en œuvre.

D'autres points qui ne sont pas de la communication qui sont liés au compte épargne temps, qui a permis aussi de libérer du temps pour les agents...avec la création d'une bible, et des possibilités qu'il y avait d'accompagner, enfin appuyer l'animation d'un événement d'un collègue à la vie associative, à suivre une formation de yoga je crois, à visiter un site de la voirie expliqué par le chef de service de la voirie. Ces événements là aussi on permet de désacraliser, un peu le métier des autres. Cela s'est fait sur un temps de compte épargne-temps, en fait la négociation des 1607 heures, et du coup ce sont une vingtaine d'heures allouées au compte épargne temps. Nous on a construit une liste de possibilités d'actions à proposer aux agents sur ces 20 heures négociés dans le cadre du compte épargne temps et qui participent à l'interconnaissance.

VB : Pourriez-vous à présent, m'expliquer le portage de la communication au sein de l'intercommunalité ?

CB : Le rôle de portage de la communication et d'ambassadeur émerge auprès des élus, il y a un exemple concret, euh... dans le cadre du déploiement de l'identité sur le territoire, j'ai proposé qu'on utilise les faces des camions bennes comme panneaux de signalétique mobiles, pour affirmer les 3 principales compétences en tout cas auprès de nos usagers que sont l'eau, les déchets et la mobilité. Et donc ce sujet a rapidement convaincu les élus, mais là où c'était très intéressant c'était qu'initialement lors de la création de l'agglomération il y avait eu un projet de floquer tous les véhicules de l'agglomération et ce projet avait été refusé. Je ne sais plus pour quoi... et là dans le cadre de la stratégie de l'agglomération, j'ai proposé à nouveau dans le cadre de la déclinaison justement de la communication, on est passé sur la communication mobile, les plus grands supports qui existent ce sont nos camions bennes et on en a 17 sur tout le territoire, du coup il y a un effet de masse. Du coup

après il y a aussi les véhicules notamment pour les personnes qui travaillent sur l'assainissement non collectifs, de des personnes de la voirie ou au développement économique aussi qui ont des véhicules qui vont jusqu'auprès des usagers ou des entreprises. J'ai proposé qu'ils soient floqués et là, la décision était unanime, oui il faut y aller. D'un constat, je ne sais pas si on est sur un sentiment de fierté, mais je pense qu'on est pas loin de ça quand même. A se dire voilà, en 97, on venait de se créer on n'était pas encore ensemble, et là 2021, il y a, je pense, en tout cas des élus, une fierté des couleurs du territoire. On a mis beaucoup d'énergie pour ce logo, pour qu'il soit le mieux perçu et apprécié de tous, ça a été beaucoup de travail pour en arriver à ce consensus mais on sent qu'il est apprécié. Voilà, ce logo est apprécié. Au niveau du logo on a choisi de mêler Guingamp et Paimpol, c'est-à-dire que le « P » de Guingamp est fusionné avec le « L » de Paimpol, ce qui représente notamment le Trieux (rivière qui trouve son embouchure à Paimpol). C'est comment ce territoire il est maillé par un phénomène naturel, qu'est ce qui l'entoure et qui est au centre, il a aussi cette vocation ce PL de ressembler à l'empreinte du territoire, à sa forme en terme d'illustration. On a aussi souhaité montrer une vision dynamique, c'est pour ça que la police est légèrement inclinée et cette forme de dynamisme on peut même y voir une certaine forme de vitesse avec les 3 bandes de la région Bretagne. Mais c'est aussi les 3 bandes comme on voit dans les BD qui illustrent la vitesse, la course de quelqu'un et qui aussi sont là pour illustrer la notion de vitesse avec le TGV car le TGV arrive jusqu'à Guingamp. Cela donne aussi une notion de vitesse et d'accessibilité. Avec un socle qui est commun avec une agglomération en typographique carré, qui est la base, les fondamentaux, on est tous réunis où qu'on soit sur ce fondement qui est l'agglomération. Ensuite on a les couleurs, et là c'était un vaste débat. On a le bleu de la mer, on a le vert glaz qui rejoint le glaz de la région Bretagne de cette terre qui se mélange avec la mer et on a le orange qui a vocation à rassembler plutôt la ruralité, cad toutes les communes qui entourent, qui sont entre la terre et la mer. Au-delà de ça, c'est donner un peu de pétillance à ce logo, puisque ces 3 couleurs sont déclinés sur tous nos supports de communication et on utilise très fréquemment le orange pour disposer de supports qui donnent une belle énergie, qui anime les lieux. Si on a bien réussi quelque chose, c'est la cohérence de cette identité visuelle.

VB : Diriez-vous qu'il existe un lien logique entre communication interne et externe ?

CB : Je prévois de remettre à plate la stratégie de com° interne pour la rentrée du coup j'ai prévu de demander quelle est la proportion d'agents de l'agglo qui résident sur le territoire. Mais pour le moment je n'ai pas ces chiffres vu qu'on a pas mal recruté pendant le covid.

Et c'est aussi par rapport au magazine parce que pour des raisons de coûts on est parti du principe qu'on n'envoyait plus le magazine aux agents par courrier puisqu'il y a beaucoup d'agents qui habitent sur le territoire et c'était redondant mais donc on le met à disposition sur tous les sites. C'est au minimum 1 sur 2 de toute façon. Mais c'est vrai qu'entre Lannion et St Brieuc on est sur des zones de grande mobilité du fait de l'accessibilité avec la RN12. On a même des agents qui habitent à Rennes. Via la gare, on peut dire qu'on a un territoire vraiment très accessible.

VB : envisagez-vous les agents comme des relais, des ambassadeurs de l'agglo ?

En fait pour nous c'est une conviction, juste une conviction. C'est presque une évidence pour moi. C'est qu'à partir du moment, surtout qu'on est dans une organisation publique, le pré-requis c'est de s'assurer qu'en interne il y a une compréhension du projet, une compréhension des enjeux, un intérêt au minimum ou une fierté autant que c'est possible pour pouvoir rayonner, mais ça c'est pour toute

organisation qu'elle soit publique ou privée. En tant que communicante, je trouve que l'un ne va pas sans l'autre. On ne peut pas dépêcher des ambassadeurs qui peuvent être des blogueurs ou des figures publiques si déjà les membres constitutifs de l'organisation ne sont pas dans cet état d'esprit.

Chacun est libre, c'est son libre arbitre, il peut vivre son emploi et son employabilité comme il l'entend. Le sujet, c'est par contre de s'assurer que toutes les informations sont disponibles comme le magazine de l'agglomération est distribué à date dans toutes les boites aux lettres de l'agglomération, dans la volonté de rendre compte. Après l'usager, il est intéressé, il va le lire, s'il est moins intéressé, personne ne va l'obliger à le lire. Heureusement... et l'agent c'est pareil, il a une lettre hebdo toutes les semaines, il a une lettre du DGS envoyé avec sa fiche de paye tous les 2 mis, il a une note d'information, il a des emails, il y a une stratégie de communication interne, il y a une communication descendante via les managers. L'objectif c'est de s'assurer qu'à date il a eu l'information. La difficulté qu'on a là aujourd'hui, c'est de ne pas le submerger d'information, c'est plutôt le cas inverse. C'est comment on s'assure qu'il a accès à cette information, mais une information qui a du sens et qui ne va pas non plus le polluer. Là on est plutôt sur un PDCA, plutôt en phase d'audit, bon ben voilà, est ce qu'il ne faut pas .... Trop en faire c'est aussi pas très bien faire. On est plutôt dans cette vision-là. Et ensuite cette notion d'ambassadeur, alors déjà naturellement les élus l'ont, ils sont élus pour ça. Je pense que la période covid hélas à freiner ce sentiment d'appartenance quand même des agents naturellement puise que pour certains qui le souhaitaient ils pouvaient être en télétravail 5 jours sur 5. Tout a été mis en œuvre pour sécuriser les agents et mettre en situation de sécurité sanitaire. Mais aujourd'hui au bout d'un an on se rend compte qu'il y a besoin de lien, de convivialité, d'échange, on en est là aujourd'hui.

VB : Quand vous réalisez une campagne de com° externe, envisagez-vous que cela fasse écho pour les agents ? Y-a-t-il un effet miroir ? Que pouvez-vous me dire autour de la question de la fierté d'appartenance ?

CB : Oui un minimum, ils font partis des parties prenantes et ils ont toujours la primeur de l'information. Si on lance le magazine, ils ne vont pas le découvrir dans leur boite aux lettres, ils vont recevoir un email les informant que le magazine va être mis à disposition dans les boites aux lettres, la semaine qui suit. Que s'il y des sujets qui les interpellent qu'ils n'hésitent pas à revenir vers nous. Qu'en tant qu'ambassadeur de l'agglomération, un agent ne recevait ce magazine et il nous informe pour qu'on en parle à notre prestataire parce qu'en général ce n'est pas juste une personne c'est toute la rue qui n'est pas livrée. Là il y a la création d'un conseil citoyen avec une campagne justement pour promouvoir le fait de devenir bénévole dans ce conseil citoyen. Même si les agents ne peuvent pas intégrer ce conseil on les a aussi informés en amont pour que s'ils étaient interrogés par leurs voisins, amis, qu'ils puissent avoir quelques clés de réponse. La difficulté c'est qu'avec 25 compétences on pourrait faire un magazine par semaine rien que pour les agents

## **Retranscription entretien semi-directif de Romain Rollant, directeur général des services de Guingamp-Paimpol agglomération - réalisé en visio-conférence le vendredi 11 juin 2021**

VB : Pourriez-vous pour commencer par présenter la manière dont s'est déroulée la fusion de l'EPCI ?

RR : Il fallait imaginer comment créer une communauté, une communauté institutionnelle, une communauté d'agglomération, communauté de vie, de projets, et très clairement c'est ce qui m'a fait basculer, ça ne se présente pas souvent, l'opportunité d'essayer de créer quelque chose, à partir de quelque chose qui n'est pas compris, et qui ne l'était pas à l'époque, c'était sans doute un petit peu fou de faire ce pari-là, Et bien voilà, de réussir à modeler, une nouvelle forme institutionnelle m'a forcément intéressé car ça rejoignait un enjeu politique, au fond c'est quoi le projet de ce territoire et un enjeu institutionnel d'organisation, de management d'équipe 400 agents, issus de 7 territoires, on pourra y revenir mais c'est vrai que je considère qu'il y avait 7 cultures professionnelles + 1, la 8ème culture étant celle de ceux qui ont rejoint cette aventure-là. Donc comment ces 8 cultures là pouvait essayer de n'en faire plus qu'une seule sur un territoire qui est un vrai condensé de Bretagne. C'est l'un des territoires avec une population ouvrière et rurale, un bassin industriel mais aussi un bassin agricole, des enjeux maritimes du côté de Paimpol, et puis pratiquement toutes les questions que l'on peut croiser globalement en Bretagne, ceux de la mobilité, de l'autosolisme, d'une jeunesse qui naît là mais qui va faire ses études ailleurs, des problématiques de logements, logements vacants, vieillissement de la population enfin j'ai souvent l'habitude de parler de ce territoire comme un vrai échantillon de Bretagne car on va du centre Bretagne de de Callac, Carnoet à Paimpol, on va de la vallée des saints au festival du chant de marins.

C'est un morceau de Bretagne avec toutes les difficultés d'un territoire comme celui-là et tous les avantages cad que c'est aussi un territoire touristique, un territoire qui a aussi une identité de « en avant Guingamp », Paimpol et son port, il y a quelques colonnes vertébrales que je trouvais intéressantes qui sont autour des mobilités, la RN 1é qui coupe, et surtout la ligne ferroviaire Carhaix Paimpol qui est clairement une colonne vertébrale du territoire, qu'on identifie assez peu, que j'ai demandé de faire représenter sur toute nos cartes. On ne représente que la nationale 12, donc on coup le territoire, mais pourtant il y a deux colonnes vertébrales qui sont des colonnes Nord/Sud : c'est la ligne ferroviaire qui est clairement une ligne de mobilité du quotidien, c'est encore une ligne ferroviaire que l'on peut arrêter en levant la main ; et l'autre colonne vertébrale : c'est le Trieux et donc le bassin hydrologique et on est un des territoires qui avons le plus de sources de Bretagne, et donc un enjeu de l'eau qui nous amène jusqu'à la baie de Paimpol. Et ce territoire que je connaissais un petit peu était pour moi un vrai beau condensé, un beau défi au moment où je l'ai pris qui n'était pas du coup le moment de la fusion en tant que telle du point de vue technique mais qu'il était celui de la création de la culture commune.

Il faut aussi savoir que depuis juillet dernier, je suis maire adjoint de St Briec, en charge de la culture et des coopérations internationales et européennes. Je suis à la fois DGS et adjoint au Maire de Saint Briec.

Je n'étais pas à la création de l'interco, c'était mon prédécesseur : Jean-Marc Lucas qui était DGS de Guingamp Communauté et je n'ai pas vécu de l'intérieur cette étape-là. Par contre on en parle pas mal en ce moment puisque nous faisons l'objet d'un contrôle de la chambre régionale des comptes actuellement, orienté sur les effets de la loi Notre. Est-ce que ça a fonctionné, finalement notre interco elle intéresse pour ça puisqu'elle n'était pas spontanée, elle est forcément assez révélatrice des effets très positifs de ces fusions là, mais aussi des limites d'un exercice comme celui-là.

On a un contrôle actuellement ce qui permet de nous replonger un peu dans la création de l'interco. Elle est vraiment issue du schéma de coopération intercommunale de 2015, du 1er janvier. En 2015, il y avait 30 intercos en Côtes d'Armor, aujourd'hui il n'y en a plus que 8 intercommunalités en Côtes d'Armor. Désormais sur les 8 il y a nous, Lannion, St Briec, Dinan et Lamballe, donc 5 sur 8 qui sont communautés d'Agglomération donc une majorité de communautés d'agglomération et ce mouvement il est vraiment issu du travail du schéma de coopération intercommunale.

Quand on reprend le schéma, il y a clairement tout un argumentaire qui dit pourquoi ces fusions-là. Ce son t à la fois des obligations réglementaires, le seuil des 15000 habitants, une analyse à partir des bassins de vie et notamment autour des pays et de l'élaboration des SCOTs, Pour notre communauté d'agglomération il y a un pays qui est le pays de Guingamp qui est porteur du SCOT, un regard sur les bassins de vie et axes de circulation, et puis certaines intercos qui avaient la possibilité de ne pas fusionner car elles étaient sous les seuils de densité, il y avait alors des exceptions aux obligations de fusion. La fusion elle a d'abord été pensée sans qu'Callac Argoat, sans le sud du territoire, et les autres intercos dont Paimpol, par la volonté du Pdt de la communauté de communes, qui lui dès le départ a souhaité s'ancrer dans un projet de fusion. Ce qui n'était pas le cas des autres maires de la communauté de communes. Il est allé un peu seul dans ce schéma-là. Les 6 intercommunalités, ont engagé un travail d'analyse, et là il y a eu des études financières qui ont été réalisées et puis toute l'année 2016, des relations très étroites entre les pdt d'intercos mais aussi les directions générales pour avancer sur l'organisation et la fusion : étude financière, travail du pdt, travail des directions générales et Callac avait plutôt un prisme vers la CC du Kreiz Breizh mais globalement il n'y a pas eu de réponse aux sollicitations de Callac, donc Callac ne souhaitant pas rester seul, s'est tourné un peu au dernier moment vers Guingamp qui a répondu favorablement et donc ils ont rejoint la future agglo, même si ce n'était pas dans la logique du bassin de vie, c'était pas forcément inné, mais ils l'ont fait au dernier moment pour rejoindre ce qui était cohérent aussi car leur vrai centralité était écartelé suivant leur territoire entre Carhaix et entre Guingamp. A défaut d'une réponse vers le centre Bretagne ils se sont tournés vers Guingamp. L'année 2017 a été essentiellement celle de la consolidation de tout ça. Passé du jour au lendemain de la paye à l'ensemble des agents, essayer de trouver une organisation, engager un travail sur une organisation interne, le fonctionnement des instances, ça c'était un peu le travail de 2017. Et finalement très vite en 2017 quand on reprend un peu les écrits déjà certains sujets ont été mis sur la table parce qu'en termes d'organisation, de projet de territoire, et ce travail-là a été un peu enclenché en 2017, par Vincent le Meaux, Pdt et Jean-Marc Lucas, DGS, mais il était dans la perspective d'un départ à la retraite. Vu les effets en termes d'organisation interne mais aussi concernant le projet de territoire ils ont assez vite considéré que ben il valait mieux miser sur l'arrivée d'un nouveau DGS, enclenché ça en 2018, il y a eu alors une forme de temps, un peu à la fois d'installation en 2017, mais vers la fin 2017 et début 2018, d'attente qu'un nouveau directeur général pour apporter son regard sur l'organisation.

VB : Pouvez-vous me parler de ce projet de territoire, comment il a été conçu ?

RR : Ils avaient commencé à y travailler avec un travail commandé auprès de Côtes d'Armor développement sur des logiques d'Observatoire et puis aussi de grands axes. Dans la même période a été défini le schéma de développement économique, il y avait un premier travail. Mais quand moi je suis arrivé un peu avant 2018, ce travail était un peu en absence. Il y avait un peu de flottement en termes d'organisation, le départ annoncé du DGS, des interrogations sur le devenir des pôles de proximité. A la fusion, les élus avaient décidé de maintenir un siège social à Guingamp mais aussi des pôles de proximité, donc chaque ancien siège des intercos avaient été identifiés comme des pôles de proximité sauf qu'en 2017, le travail a été fait d'évaluation de l'organisation par un cabinet qui a montré que cette organisation présentait déjà des limites. Elle était peu lisible et donc il y a eu une phase entre le projet de territoire et d'organisation, on voyait bien que ce n'était pas satisfaisant mais en même temps il n'était

pas tout à fait possible d'impulser la suite. Et donc quand moi je suis arrivée en 2018, assez vite et plus vite que je ne l'aurai souhaité en tant que DGS, on m'a demandé finalement de donner, de reprendre la main sur ces questions-là, mais de donner quasiment presque mon avis sur comment on poursuivait la suite. Ce qui m'a amené moi en juin 2018 donc quand même très très vite à présenter ce que j'ai appelé la feuille de route, issue de beaucoup d'entretiens que j'ai pu faire avec les agents, avec les élus, de ma propre connaissance du territoire. Une feuille de route présentée en juin 2018 qui a à la fois relancé la définition du projet de territoire, plus dans la logique de faire culture commune que d'aller dans un document de planification, qui m'a permis de re-questionner l'organisation des services, qui pour moi n'était pas lisible et n'assumait pas non un certain nombre de missions qui étaient nécessaires c'était notamment le cas de la communication puisque la direction de la communication n'existait pas. Le projet de territoire, l'organisation et les pôles de proximité, l'organisation géographique des services que j'ai pu re-questionner aussi en proposant un schéma qui n'était pas plus celui des pôles de proximité mais où on essayait de tout faire dans les 7 précédentes entités, mais plutôt d'assumer un management cette présence de proximité en étant plus clair : qui fait quoi et qui est situé où ?

C'est à ce moment-là que j'ai proposé d'installer le service déchets de l'agglomération à vocation à rayonner sur l'ensemble du territoire mais en étant localisé à Bourbriac par exemple. Et donc de dire, on assume une organisation éclatée qui doit faire partie de notre ADN, on n'était pas dans une logique de centralisation, mais en se disant bien qu'on peut autant être à Bourbriac à Callac, etc..., et avoir une responsabilité pour l'ensemble du territoire, l'ensemble de ses schémas là relance le projet de territoire, évolution de l'organisation, avec la définition d'un vrai comité de direction qui n'existait pas, d'un certain nombre de fonction d'organisation par pôles, pôle transition écologique, pôle transition économique et sociale, et puis pôles ressources, c'est les 3 pôles de notre organisation et puis la refonte de notre organisation géographique, tout ça était validé à partir de ma feuille de route, lors de ct de juin 2018 et septembre/octobre 2018.

Ce qui a permis d'activer le nouvel organigramme en octobre 2018, et l'organisation géographique des services au 1er trimestre 2019. Une transformation qui s'est faite sur une année. Quand on reprend et on est en train de le faire actuellement dans le cadre de la définition du CRTE, quand on regarde tout ce qui a été fait depuis 2017, c'est simplement à la fois effrayant et en même temps assez enthousiasmant sur la capacité de ce qu'on était en mesure de capacité de faire, ce que les équipes ont pu faire. Quand on regarde depuis 2017, certes le projet de territoire a été définitivement validé à l'été 2019, mais il a été élaboré finalement de façon assez simple, qui est de montrer, même si le territoire paraissait pas naturel, un peu forcé pour certains d'entre eux, le projet de territoire a au final posé aucune difficulté. Il a été élaboré par des élus qui ne connaissaient pas nécessairement. Quand on les amène à prendre un peu de recul, ben ya pas de différence dans un territoire comme celui-là. La population reste une population vieillissante et précaire, les questions de logements, les enjeux sont les mêmes. Tous ne vivent peut-être pas le territoire de la même façon, mais en termes d'enjeux finalement le projet de territoire il n'a pas été compliqué à faire. Il n'a pas été compliqué parce qu'il s'agissait d'abord de se fixer des objectifs communs et une culture commune. Et notre projet de territoire, a été clairement un projet de territoire politique et assumé en tant que tel. On a beaucoup travaillé en format « intelligence collective », ça a donné des choses assez étonnantes, mais avec un cabinet que je connaissais bien qui a fonctionné sur le mode de l'intelligence collective, en faisant en sorte que cela soit les élus eux-mêmes, c'est clairement les élus qui ont rédigé le projet de territoire. Ais ça nous a permis d'avoir ce socle commun ; Mais quand on regarde tout ce qui a été fait depuis 2017, si on regarde 2017-2020, 2020 est assez particulière, mais on est une agglo, on vient de valider le plan climat, le PLH, le PLUI, le SCOT est en cours, le contrat éducatif local, ... et on a eu tendance à dire qu'en 3 ans, on a demandé aux élus et aux équipes, qui n'avaient pas forcément choisi d'aller dans ce schéma-là, on leur a demandé en 3 ans de faire le boulot clairement d'un mandat, au moins d'un mandat.

A un moment ça fait beaucoup transpirer, ça fait un rythme qui est assez infernal, mais je pense que ça concoure très clairement aussi à la cohésion d'équipe. Et je pense que ..euh, c'est très compliqué, il ne faut pas se dire que tout ça se fait de façon facile non plus. Je crois qu'en même temps ça a été un atout du territoire, finalement de ne pas avoir d'antériorité, le fait d'être dans cette création ex nihilo, fait que comme tout était à créer, tout était possible en même temps. Et bien puis, on a pu mettre sur la table un certain nombre de sujets qui faisaient commun mais quand notre projet de territoire, le 1er item qui a été clairement choisi par les élus, c'est viser l'excellence environnementale, le choix des termes il est très clairement assumé par les élus, mais je crois que le fait d'être dans cette logique de partir ex nihilo, d'un territoire qui est à créer, ça a été compliqué car toute décision est une décision qu'il faut aller chercher, ce qui fait aussi l'intérêt de l'intercommunalité, c'est que toute décision, est le processus délibératif, en intercommunalité est quelque chose de très très particulier. Encore plus dans une interco comme la nôtre, la majorité est détenue par les communes de moins de 1000 habitants. Donc forcément le temps de la décision, est un petit peu long, de faire la décision est un petit peu long, mais en même temps ça permet très clairement, moi je n'ai pas vu une seule délibération qui a été rejetée en conseil communautaire, et le nombre de délibérations présentes en conseil communautaire qui ne sont pas validées à l'unanimité sont très très rares depuis 2017. Et je pense que c'est aussi lié à cette organisation, cette création qui est un peu originale mais qui nous oblige effectivement à chaque fois, à essayer de trouver le bon curseur. Ça a plein de travers, dès fois c'est un peu long, c'est un peu grosse machine, mais finalement ce n'est pas si mal que ça.

VB : Pouvez-vous m'en dire plus sur la gouvernance au sein de l'interco ? Quel est le rôle de chacun ?

RR : 2 étapes, pendant la première période 2017-2020, globalement ça a plutôt fonctionné sur la base de ce qui avait été acquis dans le cadre de ce que j'ai appelé la charte fondatrice, les élus ont défini politiquement un document, avec les impondérables de la fusion et dans ce cadre-là, ils avaient réaffirmé les pôles de proximité par exemple et assorties à ces pôles de proximité, des vices présidents référents de territoire, les conférences territoriales, des réunions de pôles, En fait très vite, aussi avec la feuille de route, que j'évoquais tout à l'heure, on a vu qu'il y avait des territoires où ça marchait bien, d'autres où ça marchaient pas du tout et d'autres où ça créait des contre-pouvoirs.

Il y avait un bureau des maires qui fonctionnait bien qui s'est mis en place d'emblée. Très vite la question c'est jamais posé d'avoir ou pas un bureau des maires, et ce qu'il fallait en faire. Mais on avait ce schéma-là, on avait à la fois un bureau communautaire, un bureau des maires, et des conférences territoriales sur les périmètres des anciennes intercos. Ça c'est le schéma qui a tenu jusqu'en 2017, jusqu'aux élections. C'est l'occasion de dire que notre interco elle a sans doute fonctionné parce qu'on a eu un bureau communautaire et les élus au sein de ce bureau qui ont très clairement joué le jeu de l'agglomération, y compris ceux qui avaient pu militer auparavant contre la création de l'agglomération. Il y a eu un sens de responsabilité du bureau communautaire et vraiment des élus, et vraiment quand je regarde les intercos voisines, c'est clairement ce qui a sauvé notre interco. Les autres intercos voisines qui ont eu des fusions un peu plus réduites ça a souvent coincé parce que les élus n'ont pas réussi à faire cet espace d'échange. Et nous on a eu un bureau communautaire où les élus étaient très libres de parole, une vraie responsabilité collective, des désaccords qui pouvaient être affirmés, mais en même temps quand il fallait faire la décision, prendre sans doute un peu plus de temps pour faire la décision, mais au moment où on la présente, elle se traduit par l'unanimité du bureau du conseil communautaire, mais c'est vraiment le bureau communautaire chez nous qui dans la première partie du mandat a fait que cela n'a pas explosé.

Et sur le nouveau mandat, il y a eu le pacte de gouvernance, qui là était imposé par la Loi engagement et proximité qui pour nous est rentré à un bon moment justement on sait qu'on a un vrai sujet qui n'a pas été assez travaillé pendant la première période : qui est la relation entre l'agglomération et les

communes. Et ça se vit encore aujourd'hui, une distance et donc la nécessité de rapprocher communes et agglomération et donc le pacte de gouvernance on est allé très vite et ça a permis de redire un peu le qui fait quoi et qui s'engage à quoi. On a un pacte de gouvernance qui a été délibéré en décembre 2020 et qui dit : moi à l'agglo je m'engage à ça, mais les communes se sont elles mêmes engagées à quelque chose dans le pacte de gouvernance concernant l'agglomération. On est sur une forme d'engagement réciproque (marcel mauss, don contre don, Norbert alter page 174 – communiquer en entreprise) le volet 1 du pacte de gouvernance, qu'on doit décliner maintenant en un volet 2, plus pratique encore sur la relation sur ce qu'on a appelé la coopérative de service avec les communes, cad comment on mutualise les choses, tout en assumant le fait qu'agglo et commune ça fonctionne ensemble, ce qui a permis à notre agglo d'ailleurs, d'assumer et de rendre des compétences par exemples. On accuse souvent les intercos d'être des aspirateurs à compétences. Et on a été une agglo qui a finalement assez vite dit qu'elle ne pouvait pas tout faire, et comme on est issu de cette fusion-là d'intercos, l'hétérogénéité des compétences est réelle, et donc très vite en fait les élus ont assumé le fait que l'agglo n'avait pas vocation à tout faire et qu'il fallait qu'elle soit bonne sur ses compétences, mais ça voulait aussi dire qu'elle assumait qu'il y avait des compétences qu'elle n'exercerait plus sans doute aussi bien qu'avant et notamment dans la relation de proximité, et ça s'est traduit par des retours de compétences vers les communes ce qui n'était pas classique. Par exemple le soutien aux associations caritatives est retourné aux communes, tout ce qui est portage de repas est retourné vers les communes en se disant puisque notre taille malgré tout l'éloignement, la lourdeur de la création de l'agglomération, on est en incapacité d'être la réactivité, la proximité par exemple pour rentrer dans le domicile d'une personne âgée, et qui serait en difficulté pour avoir son repas. Et donc les élus ont assumé de dire ça, et c'est tjs en cours, cad qu'aujourd'hui, par exemple sur les MSAP, on a une MSAP à Paimpol, mais les élus ont clairement indiqué que l'agglomération ne pouvait pas porter ce schéma-là, que là on est dans la proximité à l'usager, que c'est les communes qui doivent porter cette dimension-là. Et donc l'agglomération ne porterait pas de label Maison France service, mais par contre elle accompagnerait les communes qui souhaiterait y aller. Donc on est en train de rendre la compétence MSAP à Paimpol actuellement. Il y a une véritable mise à plats des compétences, dans une logique de subsidiarité. C'est lié à cette sociologie finalement la majorité est tenue par les communes qui ont moins de 1000 habitants, les élus sont d'abord des élus ruraux, il n'y a pas d'élus urbains. C'est bien des élus des communes qui sont à l'agglomération et donc on est encore à regarder le bon curseur sur quelle compétence, y compris avec un enjeu qui est de plus en plus fort maintenant dans l'équité territoriale. Pourquoi au titre de l'histoire, de l'héritage des présidents de communautés de communes, pourquoi l'agglomération serait propriétaire de tel équipement et exercerait telle compétence sur tel territoire et pas dans l'autre. Et parfois la seule solution de régler la question de l'équité territoriale, c'est de faire un retour aux communes pour construire le commun avant d'aller éventuellement l'intercommunalité, et c'est ce qui a été fait par exemple sur le soutien aux associations sportives. Il y avait tellement d'hétérogénéité entre les CC sur le soutien aux assos sportives par qu'entre « En avant Guingamp et le club de pétanque du de Pontrieux, enfin il y avait tout ça dans cette interco. Et comme il n'y avait pas de solution possible, les élus ont assumé de dire : on rend tout aux communes, les communes reprennent ça dans le cadre d'un transfert de charge et on reverra dans quelques temps, dans quelques années. Comment des choses pourraient revenir ou pas à l'interco ? Mais en revenant finalement à l'essence originelle de l'interco sur des choses où effectivement c'est pas jouable. A l'inverse sur cette question de la vie associative, l'agglo, avait quelque chose à porter et donc très vite cela a permis à l'agglo de se dire ben nous on va aller sur cette question-là, celle des emplois associatifs, du soutien au bénévolat, au parcours d'engagement. On a un partenariat avec le mouvement associatif de Bretagne, qui permet à l'agglo, d'être présente sur la vie associative, tout en disant que le soutien réel aux associations par exemples, il relève d'abord des communes qui sont dans la proximité avec les habitants.

VB : Comment s'est déroulé la construction d'une relation entre l'agglo et les communes ?

RR : Oui très vite, en fait a été assumé le fait de faire évoluer les pôles de proximité, très vite les élus ont posé le fait que la porte d'entrée vers l'interco devait être impérativement la commune et ce n'était pas efficace de dire que l'agglo devait elle-même assumer sa propre relation à l'habitant avec ses propres lieux d'accueil etc. et du coup les pôles de proximité, en fait on a fait un bilan, mais il n'y avait quasiment pas de relations à l'usager. Les relations à l'usager sont très dédiées à des compétences spécifiques. Et tout ce qui est information un peu générale, on pouvait les gérer différemment, que en aillant les accueil usagers etc, en faisant confiance aux communes, et ça il faut clairement qu'on améliore, on est vraiment pas bon en communication de relation aux communes. Mais c'est un vrai chantier qu'on va poursuivre et en assumant la relation par un accueil téléphonique un peu professionnel organisé, la création d'outils de communication professionnels comme le site internet, etc, la création d'un magazine. Là on peut faire de la primo information, les communes il faut qu'on les dote d'outils qui permettent de répondre sur le calendrier de collecte par exemple les déchets, qui est souvent la première question, les communes peuvent parfaitement faire, ça, il n'y a pas besoin d'aller à l'agglo pour traiter ce sujet-là, même si c'est l'agglo qui exerce la compétence. Mais par contre sur des compétences où on est clairement sur la relation à l'usager, c'est d'essayer d'améliorer, on a des compétences petite enfance, on a des maisons de l'enfance, le réseau de mobilité, on a cherché avec le réseau de mobilité, on a mis en place une DSP qui est un vrai réseau de mobilité, mais qui devait nous aider à construire cette relation à l'usager.

VB : Comment s'est construit cette articulation et la répartition des compétences et des rôles ?

RR : En fait, cette notion où les grosses intercos veulent prendre toutes les compétences, les élus ont essayé de battre ça en brèche en disant : désormais comme on est agglo on est attendu sur un certain nombre de compétences sur lesquelles les précédentes communautés de communes n'étaient pas présentes. Si on veut être présente sur ces compétences-là, il faut qu'on les assume totalement et parfaitement. Mais ça veut bien dire que sur d'autres on assume qu'on sera pas bon et donc il faut mieux s'appuyer sur les communes pour un certain nombre de compétences. Or ce n'est pas aussi simple que ça non plus car à un moment ça vient réinterroger... il y a quelque chose qui n'existe pas aujourd'hui, et qui est encore aujourd'hui à créer entre les communes, et l'intercommunalité. Sur un territoire comme le nôtre, les communes centres ont un rôle particulier à jouer qu'elle n'assume pas encore aujourd'hui. Paimpol peut parfaitement, sans passer par l'intercommunalité elle peut travailler avec ses communes voisines. Callac peut le faire et voilà on est encore dans un schéma institutionnel où ça on a du mal à le faire passer. Et pourtant personnellement je suis convaincu, qu'une partie de la solution elle est là. La coopération entre communes est aussi possible, indépendamment de l'intercommunalité. Pour moi ça redonne clairement un rôle et une vitalité aux communes et en particulier aux communes centres. Mais ça c'est pas pour tout de suite, on est en train de le re-dessiner avec ces re-transfert de compétences.

VB : Pour vous est-ce la vocation pour un territoire administratif d'apporter du sens aux habitants ? Que pensez-vous de la capacité de produire un sentiment d'appartenance sur un territoire administratif ?

RR : Ça dépend sur quoi, où à mon sens on peut apporter quelque chose, ça peut être du sens, mais c'est peut-être plus une notion de fierté parce qu'on est sur un territoire où effectivement voilà cette population vieillissante, et effectivement plus que le sens on peut se dire que l'interco peut être une chance pour aller sur certains sujets, domaines, certaines politiques, qui fait effectivement qu'on sera fier d'être de ce territoire, c'est pas gagné, un habitant de Paimpol je crois pas qu'il va se dire qu'il partage une communauté de sens avec un habitant de Callac. Et je crois que c'est pas la peine d'essayer de lutter contre ça. Je ne crois pas que l'agglo va créer ça. Par contre, par l'outil qu'est l'interco possiblement si on va jusqu'au bout de viser l'excellence environnementale et qu'on arrive à développer en cohérence quelque chose autour du développement des énergies renouvelables, autour de l'urgence

climatique, je pense que malgré tout on donnera peut-être un sentiment de fierté à ses habitants, même si celui de Paimpol et celui de Callac n'auront pas forcément la même impression d'être dans le même sens, je pense qu'on peut essayer de construire ça ; ce qu'il n'aurait pas nécessairement eu auparavant. A travers des équipements structurants du territoire, des politiques sur la mobilité par exemple, ça c'est une vraie nouveauté de l'agglo, et les précédentes CC ne pouvaient pas aller là-dessus. On a fait une DSP avec un prestataire comme transdev, je ne suis pas certain qu'il serait venu si ça n'avait pas été communauté d'agglomération et dans laquelle on a pu mettre un vrai réseau de mobilité c'est-à-dire, que dans ce réseau-là, on va du vélo électrique la mise en place, a priori on est une des rares Communauté d'agglo d'autopartage dans les territoires ruraux, il y a désormais des véhicules d'installés à Ponthieux, à Callac, ... on parle de la ligne ferroviaire, le transport à la demande, qui permet de sortir de son territoire, qui n'était pas possible auparavant. Avant le transport à la demande quand on est une personne âgée pour aller dans la commune centre de son ancienne CC. Désormais c'est ouvert à tout le monde et on peut aller d'un territoire à un autre. Et je pense que c'est plus par ce genre d'actions là, qu'on va donner du sens et c'est pour ça que ça renvoie à la question de la communication favorise l'émergence ou pas d'un sens d'un projet de territoire, c'est parce qu'on va dire réseau de mobilité, reconnaître le logo, et quand je serai à Paimpol et je vais à Guingamp, je vais voir que c'est le même logo, on va avoir des services qui seront assez proches, on va pouvoir parler de politiques à peu près communes, qu'on va identifier des élus aussi, tel élu qui est de Paimpol qui intervient à Callac. Je pense que c'est plus par ce genre d'actions d'initiatives, de présence dans le territoire, qu'en fait on va créer ce sentiment d'appartenance, mais je ne crois pas que ça sera un sens d'un territoire, en plus c'est suivant, c'est très lié aux sujets desquels on parle, je pense qu'en plus, sur un territoire comme le nôtre, on est forcément au carrefour de pas mal de choses. Les habitants de Paimpol, ils vont parfois aller travailler à St Brieuc, on a beaucoup de déplacements de ce types-là, et donc ce n'est pas le territoire de Guingamp Paimpol qui va faire sens, mais sur une question de mobilité ils vont s'y retrouver peut-être, la petite enfance ils vont s'y retrouver différemment, « En avant Guingamp » malgré tout, c'est aussi un sentiment de fierté des briochins, mais par contre la dimension de communication était importante pour ça. La création de la direction de la com<sup>o</sup> elle a été créée dans le nouvel organigramme, avant elle était éparpillée et pas organisée, il y avait plusieurs personnes à s'en occuper mais à la mode des anciennes communautés de communes. Il n'y avait pas eu ce travail de mise en cohérence, et surtout, il n'y avait eu aucune stratégie de communication, et finalement la création de la direction de la communication, je suis allée chercher Coralie, qui était au marketing territorial, au sein de la direction du développement économique. Pour lui dire il faut une véritable direction de la communication, assumer une direction de la communication, que les élus ne voulaient pas à l'époque, pour les anciennes CC et les communes qui étaient dans cet esprit-là, la communication c'est pas pour eux, la communication pour eux c'est la feuille de chou, et finalement ils ont accepté, ils se sont rendus compte, finalement tout ça est allé très très vite à partir de 2017, que personne ne savait à l'époque ce qu'était GP3A, Coralie a du coup pu dérouler, ce qui pour moi était cohérent car je l'ai vécu dans d'autres expériences de sortir une stratégie de communication, qui pose le principe de se créer une nouvelle identité visuelle, d'avoir un logo facile que l'on reconnaît, un nom à peu près facile, essayer de lutter contre les acronymes, il y en a encore plein qui nous connaissent comme GP3A, comme quoi cet acronyme a très bien fonctionné, de créer des outils, un magazine, un magazine pourquoi faire, un site internet pourquoi ? la proposition de Coralie a été de proposer un site internet orienté usager, qui est une vraie source d'information même en interne, tout ça ça a été des éléments par ce qu'il fallait rendre ça visible. Et l'un des choix qu'on a fait à l'époque, c'était ...le choix a été fait de, c'est moi qui ai assumé dans cet organigramme de dire qu'il fallait la même stratégie de communication entre l'interne et l'externe. Et donc le souhait d'avoir une direction de la communication, qui porte les 2 sujets l'interne et l'externe qu'on ne peut réussir une com externe, dans le contexte qui était le nôtre de création d'une agglo, que si on crée aussi un sentiment d'appartenance, au sein de l'agglomération. A priori ceux qui devraient être les meilleurs ambassadeurs de l'agglomération parce qu'ils la vivent au quotidien et qu'ils habitent souvent sur le territoire, c'est bien les agents de l'agglomération, il fallait les rendre fier de ce

qui était fait donc pour ça supposait qu'ils connaissent ce que font leurs collègues dans d'autres services et qui sont en capacité de eux même créer cette culture commune. Ça renvoie après sur les enjeux de management territorial, comment faire en sorte que quand on assume un management à distance, car c'est bien le cas on est encore sur de nombreux sites, on arrive à créer, les conditions qu'on soit en capacité en quelques mots ce que font les collègues de la direction de l'aménagement du territoire, du service du développement touristique etc, et c'est pour ça qu'on a fait un projet d'administration très vite derrière le projet de territoire, pour essayer de très vite créer cette culture commune.

VB : Pouvez-vous m'en dire plus sur votre projet d'administration déployé en interne à l'issue du projet de territoire ?

RR : La phase de diagnostic/observation c'est dès 2017, petite payse avant que je n'arrive, quand j'arrive je dis : il faut reprendre le projet de territoire et le finaliser, on en a besoin, mais il nous faut un document très politique, il faut que cela soit les élus qui s'en empare, d'où un travail sur le projet de territoire en intelligence collective avec le cabinet CAPNOVA, et non pas un truc pensé par l'agence de développement économique, mais vraiment se dire on fait culture commune sur un projet de territoire dans lequel les élus se retrouvent. Ce projet de territoire, finalement il est élaboré entre l'été 2018 et fin 2018. On hésite avec le président sur faut-il ou pas délibérer sur le projet de territoire, en se disant si on délibère est-ce qu'on ne fige pas ? Et on est parti du principe qu'on n'allait pas délibérer, sauf que ça nous est revenu en boomerang avec des élus qui ont considérés qu'en fait on n'avait pas tout à fait terminé le travail et c'est pour ça on dit qu'on a délibéré sur le projet de territoire à l'été 2019 alors qu'en fait il est terminé dès la fin de l'année 2018/début 2019. Mais on a eu une hésitation sur le fait de délibérer ou pas, on a senti qu'il fallait le faire, donc on l'a fait à l'été 2019, mais tout de suite dès que le projet de territoire était fait, on a enclenché avec le collectif de direction le travail sur le projet d'administration en travaillant avec le même cabinet. C'était un cabinet que je connais bien et qui du coup me connaît aussi, et qui à mesurer très vite en fait ce qui m'intéresse c'est pas tant le produit fini que le chemin qu'on prend finalement. Et quand j'ai lancé la logique du projet d'administration, je n'avais pas idée de ce que je voulais clairement à la fin. Ce que je voulais, c'était qu'on vive une aventure commune autour du projet d'administration, et donc ça s'est élaboré en mode intelligence collective à partir du projet de territoire, et en faisant le pari d'ailleurs, de formateurs en intelligence collective interne. C'est-à-dire qu'on a eu des collègues qui ont été formés à l'intelligence collective à partir de l'élaboration du projet d'administration.

Et finalement comme on a des agents qui sont très engagés dans leur travail, parfois trop, je fais partir des DGS qui disent parfois, il faut qu'on réduise le niveau d'exigence qu'on se donne nous-même. En fait ce projet d'administration, il a plutôt bien pris dans quelque chose qui a la fin se traduit par 4 ambitions : osons, coopérons, l'éco-exemplarité et la simplifions. Voilà il y a 4 mots clés et des défis derrière, une trentaine de défis, et ces mots clés se déclinent ensuite vers les usagers, les élus, et en inter : les agents. On a fait un projet d'administration avec des cibles. Ce projet d'administration il a été terminé sur l'année 2019, et il est sorti au 1er trimestre 2020. Et la sortie officielle du document a été faite en mars 2020 et après confinement... voilà... un peu le sentiment aujourd'hui que c'est un des enjeux de la rentrée de septembre c'est comment on arrive à reprendre la cohérence et le fil de ça sachant que beaucoup de choses se sont passées, malgré tout, malgré la crise, etc... On a vécu l'élaboration du projet d'administration mais on n'a pas vécu son infusion, mais maintenant il faut réussir à dire que les choses ont été faites. Depuis mars 2020, il y a bcp de choses qui ont été enclenchées issues du projet d'administration, mais on n'a jamais eu l'occasion, ça c'est issu du projet d'administration, ou de le faire en collectif. Et donc au final ça va quand même très très vite. En fait ça a été un peu incessant, et donc la communication elle est essentielle là-dedans. Et notamment le lien très étroit entre communication interne et communication externe.

L'essentiel pour moi c'est très clairement la cible qui est essentielle. Je pense que c'est la priorité, peu importe l'outil, mais il faut que ça soit en fonction de la cible qu'on veut viser. Et la première cible était l'utilisateur, il fallait qu'on donne des clés, pour que l'utilisateur puisse comprendre la création de ce machin. Sauf que du coup comme on a un peu focaliser, le chantier est énorme envers l'utilisateur. Il y a certaines autres cibles sur lesquelles on n'a pas encore bien réussi. On a mis l'accent vers l'utilisateur et sans doute vers les agents en interne ; c'est peut-être vers les agents que ça a peu près bien pris. Mais il y a au moins deux autres cibles sur lesquelles aujourd'hui c'est insatisfaisant : les communes et puis les élus communautaires. Et ça c'était l'enjeu et on est obligé de le remettre sur le métier, c'était l'enjeu du début de mandat. On avait travaillé un dispositif d'information, de formation, d'accueil des nouveaux élus par exemple. Et en fait on n'a jamais pu le mettre en place en raison de la crise sanitaire mais du coup, on perçoit clairement que c'est un manque et donc il faut qu'on arrive à reprendre ça. On n'a pas utilisé, or on y avait travaillé sérieusement, cette période si singulière du début du mandat. Et c'est une de mes craintes, comme on n'a pas fait, je ne vais pas dire qu'on a presque perdu le mandat, mais on n'a pas pu amener cette compréhension. La communication pour moi c'est d'abord la cible, après la limite que l'on a c'est qu'on veut tout faire en même temps. Et du coup on n'aboutit pas assez bien ... la relation à l'utilisateur on l'a mis très vite dans la stratégie de communication, pour autant je ne crois pas qu'on est de vraie stratégie de relation à l'utilisateur, on a des choses qui se mettent en place, mais ce n'est pas encore satisfaisant.

RR : Ce rapport au temps c'est une alerte que les agents m'ont faite, mais même le président dès le début du mandat a posé cette question-là, en disant il faut qu'on apprenne à ralentir. Quand on regarde, on ne peut pas vivre de la même façon.

Puis les élus communautaires et ça c'était l'enjeu mais on est obligé de remettre sur le métier c'était l'enjeu du début de mandat en fait tout était un peu construit sur le début de mandat, on avait travaillé un dispositif d'information de formation d'accueil des nouveaux élus par exemple qui avait été vraiment travailler avec les équipes et qu'en fait on n'a jamais pu mettre en place en raison de la crise sanitaire. Mais du coup on perçoit clairement c'est un manque et donc il faut qu'on arrive qui avait été vraiment travailler avec les équipes et qu'en fait on n'a jamais pu mettre en place en raison de la crise sanitaire mais du coup on perçoit clairement c'est un manque et donc il faut qu'on arrive à comprendre ça on n'a pas utilisé alors qu'on y avait travaillé sérieusement on n'a pas utilisé cette période assez singulière et c'est l'une de mes craintes c'est que comme on l'a pas fait je veux pas dire qu'on a presque perdu le mandat mais on n'a pas pu amener cette compréhension donc oui pour moi la communication c'est d'abord la cible après la limite que l'on a c'est que bah c'est ce niveau peut être trop d'exigence c'est qu'on veut tout faire en même temps et du coup on aboutit pas assez bien.

VB : Que pensez-vous de l'idée que la conduite du changement s'inscrit dans un rapport au temps qui parfois s'impose à nous ?

RR : Vous avez raison pointer ça et c'est pour tout vous dire c'est une alerte que moi on m'a fait avec les agents a posé cette question-là en disant il faut qu'on apprenne à ralentir quand on regarde peut pas vivre de la même façon le mandat qui vient celui qu'on a vécu pendant 3 ans ça c'était les déclarations de 2020 depuis ça on n'a pas réussi à le faire mais c'est un vrai sujet. Et là ou vous avez raison c'est que je pense que bah oui ça ça infuse mais quand je regarde les discussions qu'on a actuellement autour du CRTE on se rend compte que sur certains sujets bah je dirais on a un peu réussi notre pari, c'est à dire que l'agglomération elle est identifiée elle commence à être identifiée sur certains sujets. En fait des partenaires qui sont venus nous chercher sur certains sujets, alors pareil parce qu'on est ce laboratoire de Bretagne, mais on a des discussions enfin l'Ademe aujourd'hui a identifié 4 territoires pour un contrat d'objectifs territorial et dans les 4 territoires en Bretagne on est parmi ces 4 territoires, autant que Rennes, Brest et Lamballe. On est en discussion avec le Ministère de l'emploi

aujourd'hui pour être un territoire démonstrateurs sur l'emploi et l'insertion des jeunes. Ce qui n'était pas gagné et directement avec le cabinet le cabinet d'Elisabeth Borne et et effectivement voilà. Je pense qu'il y a ce côté-là maintenant il faut clairement, oui, qu'on apprenne à ralentir et et à se rendre compte en fait de de ce qui est fait. Mais ça c'est pareil je pense qu'on s'en rend compte en interne. On a quand même un vrai défi pour le que les élus communaux en particulier s'en rendent compte. Pour eux je pense que l'agglomération est encore loin et c'est encore une grosse machine. Et donc pour que les usagers s'en rendent compte c'est encore plus plus fort.

VB : Quand vous parler des communes, vous pensez aux élus communaux ?

RR : C'est les élus communaux, oui c'est aussi les secrétaires de mairie réseau des secrétaires de mairie qui fonctionne pas trop. Mais pareil pendant 2020 bah la tenue de réunions virtuelles fait que c'est tout le temps les mêmes qui interviennent enfin voilà. Donc, ça il faut qu'on reprenne ça, mais je crois beaucoup je pense que ça peut réellement prendre en plus. Par contre ça vient questionner sur quel est le rôle de l'agglomération là-dedans enfin voilà. On ne veut pas être on peut pas être prééminent ; un réseau comme celui-là, il n'appartient pas à l'agglomération. Mais il y a un vrai sujet sur les élus communaux et que ce soit les conseillers communautaires et pas que les conseils communautaires. Et c'est vrai que la loi engagement et proximité nous oblige, et elle a raison, à transmettre les convocations au conseil communautaire à l'ensemble des conseillers municipaux et je trouve que c'est une très bonne chose. Mais on n'a pas mis en place ce qui permet à un conseiller municipal de base qui n'est pas conseiller communautaire de comprendre ce qu'on lui adresse. Et si on s'en tient vu là le volume de compétences malgré tout et de décisions à prendre par un conseil communautaire alors s'il s'en tient au volume qu'on lui adresse d'information forcément il ne peut être que à la fois écœuré. Enfin forcément, ça renforce la dimension de la grosse machine. Le conseil communautaire qui dure 4 ou 5h et donc toute la phase de d'apprentissage de formation des élus communaux pour moi elle est essentielle. Et ça on a on a pas encore réussi à le faire et on n'a pas forcément trouvé les outils non plus. Réunir les conseils municipaux pour nous bah voilà quoi, je crois que c'est 480 conseillers municipaux sur le territoire. On a dû faire 2 fois des assemblées des conseils municipaux depuis 2017. On a dû le faire sur le PLUI ah et puis je pense sur le projet de territoire. En fait non, pour le projet de territoire on l'avait fait par territoire ça on avait fait des réunions par territoire. Ah et puis je pense sur le projet de territoire un projet de territoire on l'avait fait par territoire ça on avait fait des réunions par territoires donc je sais qu'il y a eu le PLUI ça j'ai souvenir de cette réunion-là.

Et forcément, on est une grosse machine, enfin on a un conseil communautaire de 88 conseillers communautaires donc quand on fait des conseils communautaires, parfois on le fait au Roudourou donc le stade de « En avant de Guingamp », alors on n'est pas dans le stade, mais ouais c'est quand même très loin pour beaucoup d'élus. C'est pas la salle du conseil municipal qu'ils côtoient habituellement. Quand on regarde les mairies qu'on a sur notre territoire ça a rien à voir enfin voilà on a des mairies où il y a un bureau pour le maire et ça sert aussi avec la table de réunion pour faire le conseil municipal donc voilà. Je pense qu'effectivement cette ...mais ça c'est ... après c'est tout ce qui fait l'intérêt de interco comme celle-là c'est aussi ça cette complexité mais aussi cette nécessité-là. On doit être dans les dans une forme de proximité tout en étant dans les enjeux éminemment stratégiques. Et je j'ai souvent l'habitude de dire pour notre agglomération qu'elle restera longtemps à une petite communauté d'agglomération qui doit jouer dans la cour des grands quand on se compare avec les autres communautés d'agglomération, on est une petite communauté d'agglomération. Quand on se compare à Lannion ou à Saint-Brieuc, on n'est pas dans le même volume mais on le sera jamais on a 74000 habitants c'est 400 agents un budget de 100 millions euros voilà. C'est énorme c'est énorme par rapport aux communes de notre territoire mais par rapport aux autres communautés d'agglomération, on est petit. Par contre on a obligation et on est attendu au même niveau que les autres communautés d'agglomération. On a les mêmes obligations que Saint-Brieuc l'agglomération que Lannion Trégor

communauté on a les mêmes obligations. Et l'ensemble des partenaires nous attendent au même niveau et ça a ça c'est pas évident parce que à un moment en fait on a les compétences de petites communautés d'agglomérations mais on doit être en capacité de parler des enjeux de transition écologique de transition économique au même niveau que les autres agglos. Et c'est sans doute ce qui fait parfois tout l'intérêt de l'agglomération mais aussi toute la tension aussi bien que du coup bah notamment à l'égard de l'encadrement, ils doivent être dans cet ultra proximité et d'opérationnalité mais dans la même journée peuvent être amenés à se positionner au même rang que les autres à l'égard des services de l'État, des agences de l'Ademe etc... et ça c'est parfois... notamment dans le rapport avec les services de l'État, c'est pas facile à faire comprendre. C'est à dire que les services de l'État, il nous considère comme un ensemble uniforme des agglomérations. A la rigueur, il y a des petits et des petites intercos c'est le Krez Breiz, voilà mais sinon nous on est comme Lannion et comme Lamballe on est même comme Dinan mais quand on regarde ... je prends un exemple un on a un CIAS, notre CIAS à nous, c'est 3 agents. Et les CIAS de Lannion, de Saint Brieuc voire même de Lamballe Terre et Mer parce qu'ils ont mutualisé Lamballe Terre et Mer depuis très longtemps, c'est en centaines d'agents. Mais quand ils nous adressent, ça a été le cas là dans le cadre de la crise sanitaire, ils s'adressent de la même façon à tout le monde et donc c'est voilà ça c'est je dis c'est à la fois un vrai intérêt parce que ça nous oblige en permanence à être dans la proximité... un vrai intérêt parce que ça nous oblige en permanence à être dans la proximité et l'opérationnalité et ça nous tire aussi vers des obligations d'être sur des enjeux stratégiques de transformation. Ah voilà, c'est un exercice c'est ce qui n'est pas qui est pas évident. Et c'est des échanges que j'ai eu d'ailleurs avec Madame XXXXX d'ailleurs pour la CNFPT, qui du coup doit nous faire travailler clairement sur la formation des encadrants, sur l'accompagnement des équipes. On a le cas aujourd'hui, enfin ces derniers temps on sera forcément une aggro qui paiera jamais aussi bien que d'autres, mais on va être une aggro qui va former en fait en permanence des jeunes managers, parce que... Ben voilà on va lui donner assez facilement à des jeunes l'opportunité d'être sur des compétences stratégiques, du management opérationnel et donc très vite en fait ils vont se former à des enjeux qui va leur permettre d'accéder à d'autres responsabilités derrière. Et ça c'est compliqué ...et je l'ai actuellement une vague de départs de cadres parce que bah au bout de 3 ans voilà au bout de 3 ans il se font une expérience, ils partent etc

VB : Cela suppose d'accepter un certain « turnover » ?

RR : On a du mal à l'accepter et les élus ne l'accepte pas. Enfin je veux dire, ils ne comprennent pas mais il faut qu'on arrive avec le CNFPT notamment et avec le centre de gestion aussi, d'autant plus qu'on a un président qui désormais préside le centre de gestion des Côtes-d'Armor, à assumer ça par contre ça suppose ...qu'est-ce que ça veut dire forcément comment on pense sa stratégie managériale ? comment on est à la fois bah là c'est la communication en interne et en externe, dans un enjeu de d'attractivité pour des jeunes enfin voilà ou des jeunes ou en tout cas les personnes qui inscrivent un passage dans une interco comme la nôtre en terme de parcours professionnel, mais aussi de presque de fierté d'être passé par là. Je pense que enfin forcément sur les personnes qui vont prendre des responsabilités ailleurs, moi je considère que c'est bénéfique s'ils ont une bonne expérience avec nous. Forcément enfin et ceux qui partent aujourd'hui c'est plutôt le cas ils ne partent pas en claquant la porte, mais voilà je pense qu'on a effectivement à capitaliser là-dessus mais c'est pas gagné et les pour les élus c'est d'abord des départs. Par exemple et enfin quand je pose ces questions-là managériales, enfin je peux en parler au cnfpt je peux en parler avec certains collègues, mais c'est pas les enjeux managériaux d'une grande partie des équipes... enfin voilà c'est enfin c'était pas des sujets qui étaient sur la table des 7 communautés de communes. Mais voilà mais ça c'est pour moi l'un des effets en fait de ces intercos XXL, en tout cas celle-là après c'est là que c'est intéressant de se comparer à l'autre et le travail que vous pouvez faire est intéressant voilà parce qu'on l'a on on a trop peu d'échanges avec les intercos de cette maille-là, qui vivent ça donc c'est intéressant de savoir comment ça se vit ailleurs.

VB : Pouvez-vous ç présent m'en dire plus sur la question du portage de la communication ? Comment est-ce que ça s'est incarné pour l'interco ? Comment ça s'articule entre votre président et des élus communautaires ? et aussi par vous même et peut être par les chefs de service ou l'encadrement en interne ?

RR : Pour la partie communication externe ça s'incarne plutôt dans le président, c'est lui qui est réellement l'incarnation de de ça...

VB : Et votre élu joue ce jeu-là ?

RR : En fait pas réellement c'est à dire que ça lui est rattaché ça lui est rattaché enfin il est sensible à ça mais pour autant c'est pas un adepte de la communication. Et j'aurais du coup tendance à dire qu'après la stratégie de communication le portage dans ce cas-là plus que l'incarnation, l'incarnation c'est le président, le portage de la communication, je dirais qu'elle est presque plus concrètement, Coralie pourrait le dire, plus Coralie et moi finalement, alors que la communication c'est aussi un peu de la direction du cabinet mais je pense que dans le portage opérationnel c'est très clairement ça. Ça a d'abord été moi avec Coralie, désormais comme je suis encore moins présent actuellement voilà ...c'est ce choix un peu aberrant de décider de me tester en tant que élu, aussi je pense que Coralie le porte beaucoup plus. Par contre depuis le mandat de juillet le président a souhaité avoir un conseiller délégué à la communication. Ce n'était pas le cas dans le précédent mandat donc désormais il y a un élu Hervé Rannou, qui est conseiller délégué à la communication et qui du coup et sans doute à sa façon, a pris un peu le relais du portage à défaut d'être dans l'incarnation de la communication avec un autre élu qui est Samuel XXXX qui est Vice-président et président de la commission du service public auquel est rattaché finalement les enjeux de communication mais aussi de relation aux communes, de contractualisation, de proximité. Donc Samuel porte ça aussi un tout petit peu et Samuel est l'homme de confiance on va dire comme ça du président. Donc c'est pour ça que les 2 termes que vous utilisez pour moi, ils sont pertinents l'incarnation il y a un choix politique clairement fait : l'incarnation c'est le président. Le portage du point de vue plus opérationnel, c'est plus c'est plus fluctuant et je pense qu'on a été sur une phase où ça a été presque plus portés par moi et par Coralie. Parce que Ben enfin je veux dire mon passé aussi en tant que directeur de cabinet et cetera fait que j'ai toujours travaillé avec la communication. Et sur la communication interne, je dirais que là l'incarnation et le portage c'est clairement moi. Les outils de communication interne il y a ceux qui ont été créés à l'occasion de la crise sanitaire : la lettre Hebdo, c'est finalement on dit pas comme ça on l'a fait pour la crise sanitaire mais c'est devenu un outil de communication interne et ce qui est la cellule technique mise en place pour le covid en fait c'est devenu une forme de comité éditorial de cet outil-là. C'est bien moi qui le préside, on a un autre outil de communication Coralie vous en avez peut-être parler qui s'appelle la lettre du DGS, voilà je pense que pour la communication interne c'est très lié finalement aussi à la dynamique managériale qu'on a mis en place. On avait mis en place tout ça un peu ce genre de chose c'est compliqué de le faire en virtuel donc on a mis en place un certain nombre d'instances managériales et notamment une relation aux encadrants qu'on appelait des « cafés d'actu » voilà, c'est plutôt à l'initiative la chargée de mission sur la dynamique territoriale qui m'était rattachée. Donc je pense qu'en terme de communication c'est vraiment plus en interne et on essaye avec Coralie régulièrement de faire en sorte que le président revienne dans ce champ là parce que c'est l'un des gros regrets de Coralie, peut-être de voir que le président n'est pas assez présent pour incarner la communication et notamment en interne régulièrement on essaye de faire en sorte que le Président parle aux agents. Il aime bien le faire, il aime beaucoup le faire mais ça va être très cyclique. Il va adorer aller faire des visites ou les rencontres avec des agents par contre c'est vrai que c'est pas quelqu'un qui va être dans la communication absolue, c'est à dire qu'il ne va pas forcément valoriser ses gestes de communication. Donc du coup en termes d'incarnation, parfois des fois ça peut être très fort et puis voilà il va se passer 6 mois sans qu'il ne se

passé plus rien. Donc une forme de continuité est plutôt assurée par moi sur cette partie de communication.

VB : Comment qualifieriez-vous aujourd'hui le niveau d'engagement des agents ? Et aussi savoir, si vous avez mené des actions de communication ou pas en interne pour développer ce niveau d'engagement ?

RR : Je pense que globalement il est plutôt fort comme niveau d'engagement. L'année passée forcément un peu singulière quoi donc mais Ben il a été très très fort l'année passée aussi. Mais les agents ont été très engagés dans l'année passée, mais plus dans leur périmètre dans leurs silos auparavant je considérais qu'il était très fort dans la volonté de faire commun. On l'a eu dans le projet d'administration, on a eu des temps avec tous les agents, on a eu des questionnaires, et on a eu un bon niveau de participation. A l'issue du premier confinement, en juin-juillet, avec le centre de gestion, on a fait un retour d'expérience du premier confinement, qui est notamment passé par un questionnaire, et on a eu un taux de réponse relativement élevé pour ce genre d'outils. Donc on a plutôt un niveau d'engagement assez fort mais très très fragile. Enfin voilà pour moi c'était quelque chose qui était en train de se faire avant la crise sanitaire. Les agents qui étaient très en attente de mieux se connaître, de savoir ce que font les autres, de partager les moments communs ; et donc le projet d'administration, il a permis ça notamment les réunions d'encadrements, ça l'a fait aussi. Je pense que c'est toujours fort mais j'ai un peu le sentiment que la crise sanitaire elle a quand même un peu mis à mal ça et qu'il va falloir reprendre le sujet. En termes d'engagement enfin c'est... le mot est bon ...hein ...on a on a aussi recherché ça alors c'était un petit dispositif ...un petit dispositif mais malheureusement il enfin... va falloir le reprendre aussi dans le cadre du protocole d'accord autour du temps de travail donc le passage vers les 1607 h on avait un delta de 23h00 en gros. Et ces 23h là, on a proposé de les mettre dans ce qu'on a appelé un compte engagement. En fait c'est 23h là soit, les agents peuvent les mobiliser, alors du coup 2020 a un peu mis ça à mal, mais le principe a été validé par les comités techniques et cetera et cetera. Bon on peut les mobiliser si l'agent le souhaite c'est 23h là annuels sur des actions collectives solidaire ou de bien-être au travail et vraiment dans l'idée de se dire que on considère important d'avoir des moments où on fait commun donc on a eu des agents qui sont allés sur des opérations pour le compte d'autres services... Certains ont pu profiter sur ces 23h de temps en commun par exemple à la piscine, voilà des ateliers à la piscine. C'est là-dessus qu'on a pu faire des temps de formation pour les collègues de la collecte des déchets et cetera voilà. Donc ça on a réussi à le faire vraiment ; donc on a un niveau d'engagement très fort une vraie attente dans le commun, mieux se connaître en termes de professionnalisme parfois je le disais un peu tout à l'heure en rigolant un peu mais parfois un niveau, notamment du côté de l'encadrement presque trop trop élevé en termes d'exigence, de l'aboutissement du travail...la question du lâcher-prise est un vrai souci mais qu'on peut lier à ce que j'évoquais tout à l'heure en termes de management comment on accompagne les équipes et notamment des jeunes managers à savoir lâcher prise ? Donc du coup ça il y a presque une recherche très souvent de perfectionnisme dans les sujets. Mais c'est des choses qu'il va falloir un peu reprendre j'espère à la rentrée pour retrouver ça ajustée. Voilà j'espère que ... je sais pas si j'ai répondu à la question ...faut pas ...faut pas me lancer en fait sur la question de cette de cette agglomération

Je le dis l'exercice que vous allez faire sera réellement intéressant parce qu'on a eu peu d'occasions de réellement échanger entre agglomérations qui ont vécu ce genre d'expérience.

C'est qu'on a pas forcément enfin moi j'ai pas trouvé mais j'ai pas vraiment investi les réseaux j'ai pas pu le faire, j'ai essayé un peu quand même mais il n'y a pas eu forcément, ce regard sur ouais c'est ces agglomérations qui n'existaient pas il y a toujours à bien voulu en fait essayer moi-même de de d'essayer d'écrire un peu car on n'avait pas raconté encore cette histoire-là. Donc c'est pour ça que je prends plaisir à échanger, on n'a pas raconté cette histoire-là de quelque chose qui n'existait pas au 31/12/2016 et qui

s'est créée au 01/01/2017, sur lequel on n'a pas vraiment de recul encore mais qui vraiment ça n'existait en 2017. Des communautés des communautés d'agglomération qui restaient petit territoire mais sont attendus dans des enjeux stratégiques et au final on va continuer à les critiquer, j'ai pas de doute parce que il y a un sentiment de gigantisme et cetera, mais je pense qu'en fait ça repose les bonnes questions donc ça repose les questions de l'exercice démocratique, ça repose la question de la subsidiarité, ça repose la question de la formation des élus comme de la formation des agents.

**Retranscription entretien semi-directif Virginie Aulas, Directrice générale des services de Loire Forez agglomération, entretien réalisé en visioconférence le jeudi 3 juin 2021**

VB : Pouvez-vous commencer par me parler de la fusion ? Comme t cela s'est déroulé ?

VA : La création de l'agglo avec 87 communes, en fait ce sont 3 communautés d'agglo, 2 communautés de communes, ... on a ce qu'on appelle une fusion absorption. 3 intercos qui ont fusionné dans leur périmètre initial, et une interco où on a récupéré un certains nombres de communes. C'est pas une volonté politique en tant que tel à la base, c'est issu de la loi NOTRe. Sans la loi NOTRe on ne l'aurait pas fait. Ça a été des discussions extrêmement serrées en SCDCI parce que c'était pas naturel et instinctif pour les élus, alors même que ce territoire il existe depuis très longtemps, puisque dans les années 60, il y avait une association qui avait été créée et qui était à peu près sur le même périmètre que du Forez. Et donc il y a une certaine cohérence, mais les gens ont oublié avec le temps et les différentes institutions. Il y avait un pays aussi qui a fonctionné et qui était sur une partie du territoire. Ce qui fait qu'il y avait déjà eu des coopérations entre une partie des intercos et le pays a été supprimé avant la fusion, absorbé par la communauté d'agglo de l'époque, dans les années 2014-2015. Et puis il y avait déjà des coopérations de communes sur l'instruction du droit des sols ou la facturation de l'eau et de l'assainissement.

L'agglo pré-existante avait en fait intégré dans certains de ses services de travailler pour d'autres communes pour la facturation et l'instruction du droit des sols. C'est un périmètre qui a été fait au forceps, par le SDCCI, mais qui historiquement avait un sens. Mais ça a été très porté par le président de l'époque. Et on a senti des dissensions sur toute la fin du mandat 2017-2021, où il a fallu construire cette cohérence de territoire, surtout avec les territoires du Nord qui ont très mal vécu cette fusion parce que certains voulaient aller dans d'autres lieux parce que politiquement ça ne leur convenait pas d'intégrer une énorme structure. On fait partie des collectivités XXL. 87 communes c'est quand même pas rien. Bon voilà, cette fusion elle a été décidé en CDCI et une fois que la SDCI s'est prononcé il a fallu se mettre en ordre de marche et donc très vite les élus se sont dit bon ben maintenant c'est fait, il faut qu'on y aille. Et donc qu'est-ce qu'on fait et comment on le fait ? et l'idée qui a été la ligne directrice avant le 1er janvier 2017, ça a été de dire, on reprend toutes les compétences qui étaient portées par els intercos et on les tire vers le haut. Voilà typiquement l'agglo avait la compétence assainissement et les autres intercos ne l'avaient pas, du coup l'agglo a pris la compétence assainissement et elle l'a tiré vers le haut c'est-à-dire, avec des enveloppes financières supplémentaires. Chaque compétence a été examiné comme ça. Et on a ré-intégré toutes les compétences. Ce qui fait qu'aujourd'hui, je vais prendre un exemple qui est très prégnant, on avait 2 communautés de communes qui exerçaient la compétence petite enfance, mais pas les 2 autres intercos, ce qui fait qu'aujourd'hui on exerce la compétence petite enfance de façon très parcellaire. On l'a uniquement sur le périmètre des anciennes intercos mais pas la totalité du territoire. ☹ faire avec l'histoire le passé s'en accommoder, s'appuyer sur l'existant.

Autre exemple : il y avait une interco qui avait construit des gymnases, donc Loire Forez a 2 gymnases, sur les 28 du territoire, les autres ce sont les communes qui les portent. On est en réflexion aujourd'hui comment on essaie d'harmoniser tout ça mais les grandes lignes ça a été ça.

Et l'autre grande ligne ça a été de mettre en place une gouvernance politique, qui fasse que tout le monde se retrouve dans la construction des politiques publiques, dans la circulation de l'information, parce que 87 communes c'est 1266 élus municipaux.

Un accompagnement pour la construction de Loir Forez par un cabinet POLITEIA, pour accompagner à la fois les élus, et l'administration, les 2 travaillaient en parallèle et de consœur. Evidemment car les élus disent : on harmonise, il y a toute l'administration et la machine à mettre en place. Cela a permis de créer des statuts et une organisation qui fonctionne au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Et pour la gouvernance, les 4 présidents d'EPCI pré-existantes, ont travaillé sur la définition d'un pacte de gouvernance, qui s'appelait charte de gouvernance, qui à l'époque n'était pas une obligation, mais qui a déterminé quel était le rôle de chacun et quel était l'engagement de l'ensemble des élus. Ça veut dire quoi quand on est conseiller communautaire... on ne représente pas sa commune, on représente l'interco. Ce sont des choses qui sont assez fortes et cette charte de gouvernance a été signée par l'ensemble des conseillers communautaires. C'est un engagement de l'ensemble des conseillers. Aujourd'hui depuis les dernières élections, cette charte est obligatoire.

Le cabinet nous a aussi accompagné sur, on n'a pas fait de projet de territoire, mais le cabinet nous a accompagné sur une feuille de route, pour dire, voilà quels sont les enjeux du territoire, et ces enjeux, voilà comment jusqu'à la fin du mandat on va faire pour les décliner en les rendant opérationnels. Il y a eu une feuille de route, qui a été constituée début 2017. Elle a été communiquée aux habitants car il était sur le site internet, c'est un document qui a été charté.

Le cabinet nous a aussi accompagné sur le volet interne, des groupes de travail avec les agents ont été créés par politiques publiques, par compétences en fait, on a eu un groupe RH, assainissement, petite enfance, ... pour pouvoir organiser l'administration sur l'ensemble des compétences et qui a donc posé un organigramme qui a été décliné dès le 1er janvier 2017, sachant que les transferts de compétences se sont effectués sur 2 ans 2017-2018.

En 2018, l'entité était en ordre de marche (en début janvier), soit 1 an de transformation. Mais un gros travail en amont, en 2016, il y a eu un très gros travail.

VB : Pouvez-vous me dire ce qu'il en est du sentiment d'appartenance en interne ? Les agents territoriaux se sentent-ils aujourd'hui appartenir à la nouvelle entité territoriale ?

VA : Aujourd'hui, en interne, la grande majorité des agents se sent appartenir à Loire Forez, sachant que la grande majorité des agents étaient des agents de l'ex CALF (agglo), l'ancienne agglo, donc pour eux ça n'a pas changé beaucoup. Ils sont passés de Communauté d'agglo de Loire Forez à Loire Forez Agglo avec un logo qui a changé. Mais ils n'ont pas changé de bureau car on a intégré les bureaux de l CALF. Par contre pour les agents qui n'étaient pas de l'agglo auparavant ça a été un peu plus long et certains ne s'y sont pas retrouvés, ils sont partis.

Sur cette notion d'appartenance, c'est un sujet que je souhaite vraiment retravailler par ce qu'autant les agents qui sont au siège ou dans les antennes, ou même sur certaines compétences ou la voirie sont bien à Loire Forez, d'autres qui sont dans des équipements, ou dans des missions très spécifiques car on a beaucoup de services communs, se sentent peu Loire Forez.

J'ai 2 exemples en tête : le service d'instruction du droit des sols, et le service des secrétaires de mairie. Car bien évidemment, ce sont des secrétaires de mairie mais qui travaillent dans les mairies, ils ne travaillent pas dans nos établissements. Et puis on en a certains qui se sentent moins bien Loire Forez mais qui sont des entités un peu part, tout le réseau culturel avec le réseau des bibliothèques et médiathèques ludothèques. Oui ils savent qu'ils sont Loire Forez mais ils ne se sentent pas appartenir à ... il y a un gros travail à mener encore, mais c'est une minorité. Ça concerne des métiers spécifiques, ou éloignement physiques, mais l'éloignement physique c'est pas forcément la seule raison. Au 1er janvier 2020, on a récupéré la compétence eau potable, transfert obligatoire de par la Loi, et bien les agents de l'eau ils sont Loire Forez, ils se sentent Loire Forez, ils appartiennent à Loire Forez, alors que ça ne fait qu'un an qu'ils sont là. Et ils répondent présents à tout ce qu'on fait et que l'on met en place.

Ce sont des personnes qui ont été transférés des autres collectivités, ils étaient soit communes soit syndicats auparavant, certains sont des agents tout neufs qu'on a recrutés, mais une minorité. Bon ils ont été plutôt gagnant de venir chez nous et ils sont vraiment Loire Forez aujourd'hui.

VB : Pouvez-vous me parler du marquage du territoire ? Comment avez-vous mis en place la signalétique identitaire ?

VA : C'est le gros sujet quand je suis arrivée. Je suis arrivée en 2019, il y avait encore des logos CALF, communauté de commune des près, soit sur les bâtiments soit sur les papier à en-tête. C'est un combat qui n'est pas tout à fait terminé qui a beaucoup avancé, parce que ça s'est fait petit à petit et ça n'a pas été la priorité de la direction de la communication. Et puis il fallait des crédits car cela coute très cher. Il nous reste aujourd'hui les déchetteries mais parce que c'est un projet global où on n'est pas encore au top sur notre signalétique et notre signalisation Loire Forez, mais bon ça a bien progressé, mais bon ça n'est pas encore tout à fait fini en 2021. On a 66 sites où il y a des agents, après il y a 60 zones économiques, où il n'y a pas d'agents mais où il a fallu refaire tous les logos, etc,

VB : Pouvez-vous m'expliquer le logo de votre intercommunalité ?

VA : Un logo a été travaillé par une agence de com°, c'est notre logo d'aujourd'hui, Loire Forez Agglo, avec un code couleurs, qui a été décliné sur plein de choses, une charte graphique, sur les powerpoints, ... Loire Forez c'est une couleur verte, c'est le vert sapin du Forez, et qu'on décline ensuite avec nos satellites, l'office de tourisme c'est la même identité graphique mais la couleur est orange. Ça a été déterminé en 2017, et les habitants se la sont très bien appropriés. Le logo de Loire Forez est très marquant. Comme il est sur les poubelles, moi quand je vais chez les commerçants, Loire Forez ils savent ce que c'est ? Ils savent ce que c'est car ils ont vu le logo, le magazine, le logo est connu. On n'a pas fait une étude de notoriété mais c'est un vrai ressenti, les élus le connaissent. Il est sur toutes les poubelles le logos, il est sur les bus, il est à l'entrée des villes, il y a un vrai marquage de l'espace,

Après que fait Loire Forez à part ramasser les poubelles, pour les gens ça c'est une autre question.

VB : Est-ce que vous avez fait un travail, avant votre arrivée peut-être avec le cabinet, autour des valeurs, autour de la raison d'être de la nouvelle entité ?

VA : Dans le cadre de la création de la charte de gouvernance dont je vous parlais tout à l'heure, oui il y a eu un travail sur les valeurs qui a été fait par ces fameux 4 présidents anciens présidents des intercos préexistantes. Aujourd'hui on a un nouveau pacte de gouvernance avec de nouvelles valeurs qui ont été définies alors voilà, on a changé.

VB : Comment est-ce que vous définiriez la culture managériale de l'Interco aujourd'hui ? C'est quoi les modes de fonctionnement entre les agents avec leur manager tant verticalement qu'horizontalement, et aussi m'indiquer tout ce qui va vous permettre en fait d'articuler le projet politique et sa déclinaison dans l'organisation ? comment est-ce que tout cela fonctionne ?

VA : Alors la méthode managériale que je souhaite qui est un peu différente de celle de mon prédécesseur c'est vraiment du participatif dire que tous les agents quel qu'il soit quel que soit leur niveau hiérarchique participe de la construction à de de service public aux côtés au quotidien bien évidemment en fonction des niveaux il y a le niveau plus ou moins stratégique et après plutôt le niveau opérationnel. C'est un long chemin (parallèle avec aggro Guingamp) parce que nos managers de proximité ne sont pas tous donc voilà on a des gens qui sont plutôt du militaire plutôt du ce que j'appelle moi des militaires. Et moi je là je combats ça. Par contre moi avec les cadres, j'ai mis en place un comité, alors j'ai mon équipe de direction générale avec les DGA et les directeurs de pôles, voilà, on est vraiment à la tête et c'est une équipe. Et puis ensuite, je travaille très étroitement avec l'ensemble des directeurs, donc le comité de direction ça ne l'était pas auparavant, et ils travaillent ils sont là pour travailler sur les politiques publiques. Là on en train de faire le plan de mandat donc de travailler sur le plan de mandat il travaille aussi ou sur des choses qui sont très internes Aujourd'hui on est en train de refondre régime indemnitaire c'est pas un truc qui se fait en chambre. C'est fait avec le codir avec des agents avec voilà moi je suis plutôt sur cette sur cette ligne-là du participatif mais quand on siffle la fin de la partie, on siffle la fin de la partie, c'est-à-dire qu'il y a un moment-là il faut trancher. Il faut il faut prendre des positions, ça n'empêche pas ensuite de revenir à l'épreuve du temps et voilà et je suis plutôt aussi dans cette itération permanente de l'amélioration continue mais il y a le temps de réflexion et puis il y a le temps de l'action.

VB : Comment est-ce que vous intégrez les nouveaux arrivants ? Est-ce que vous avez un dispositif particulier ? un kit . Et comment ça se passe ? (hors covid)

VA : Voilà oui hors covid, en temps normal pour les nouveaux arrivants, il y a il y a déjà un peu un protocole qui fait que tout nouvel arrivant il est bien évidemment accueilli par son supérieur. Donc voilà, on a anticipé pour qu'il ait, s'il a besoin, d'EPI, donc de vêtements de travail, qu'il arrive il y a ces vêtements de travail que s'il est dans un bureau, qu'il ait tous ces codes...et cetera, ça c'est quelque chose qui est important parce que c'est la première c'est la première impression donc c'est à la fois un accueil physique mais aussi un accueil matériel. Et puis tous les trimestres, en temps normal, on a la journée d'accueil du nouvel arrivant qui est un temps où tous ceux qui viennent d'arriver sur des contrats de plus de 3 mois. Bon, on a quand même beaucoup de gens qui viennent sur les contrats de moins de 3 mois. Mais du moment qu'ils sont sur un contrat de plus de 3 mois, 3 ou 6 mois, j'ai un doute je crois que c'est 6 mois, excusez-mois. Il y a une présentation un peu interactive de la collectivité alors comment on dit qu'elle est interactive ? Déjà quand les agents sont là, plutôt que de faire un tour de table « Bonjour je m'appelle Paul je travaille au service machin... », on les met 2 par 2 et ils ont 5 minutes pour se présenter l'un à l'autre et donc il y a Paul et Martine et Martine présentera Paul et Paul présentera Martine.

Ensuite ils se mettent par groupe, donc ils se mélangent par groupe puis ils sont en déambulation sur 6 stations où un membre de la DG présente quelque chose d'émblématique de façon vivante. Donc il y a une station qui présente le budget voilà, en quoi c'est important, comment on finance ? ... rappelez-vous que vous travaillez avec l'argent de contribuable, c'est de l'argent public et donc voilà ce que ça

représente le budget de l'agglo. Il y a une station qui présente les compétences. Bah voilà, ce que fait l'agglo, il y a une station qui présente en général c'est moi qui le fait, sur la gouvernance, le politique, le rôle des uns et des autres parce que tout le monde ne sait pas effectivement donc et la direction générale et c'est assez voilà. Donc on a 6 stations qui permettent de présenter le contexte dans lequel intervient, interviennent les nouveaux agents qui viennent d'arriver. Donc c'est un 2<sup>ème</sup> temps. Il y a un autre temps qui présente mais celui-là me semble un peu plus compliqué, la RH... quels sont vos interlocuteurs, comment vous pouvez contacter vos contacts et vos interlocuteurs, quand vous avez une difficulté. Quand est-ce qu'il faut contacter la DRH ? Et à la fin, avant de faire le pot, il y a une photo de groupe. Donc il y a des photos individuelles, parce qu'il faut une photo de chacun sur l'intranet. Et puis une photo de groupe qui permet sur l'intranet de faire le compte rendu. Evidemment ça en ce moment, on ne le fait plus et on a essayé de faire un truc en démat' mais ça ne marchait pas. Et ils partent avec un kit avec plein de choses évidemment ils partent avec des goodies évidemment...

VB : Vous pouvez m'indiquer le nombre d'agents de l'agglo ? et combien de nouveaux recrutés ?

Ça représente 500 agents sur toute l'agglo. Et à peu près, c'est à peu près : une quinzaine de nouveaux recrutés.

VB : Je voudrais revenir sur la question du sentiment d'appartenance, évoquée un petit peu tout à l'heure-là. Ça serait plutôt de savoir si vous avez engagé des actions en interne pour créer ce sentiment d'appartenance, susciter l'adhésion des agents, créer du lien ?

VA : Pour le coup le covid, a bouleversé les choses, mais on a du complètement stopper ce qu'on avait commencé à mettre en place. J'ai mis en place quand je suis arrivée, on avait demandé s'il y avait des agents qui étaient volontaires pour réfléchir justement sur :... Qu'est-ce qui manque en interne sur l'animation et la communication interne, qu'est ce qui manque ? Et j'avais un groupe d'agents d'une vingtaine d'agents tout niveau hiérarchique qui avait été volontaire pour travailler réfléchir là-dessus et le groupe s'appelait les désaxés et il avait fait des propositions. Voilà, et le groupe avait réfléchi à un certain nombre d'actions euh justement pour l'inter connaissance déjà notre connaissance c'est primordial et puis que les agents se prennent... alors il y a des choses qui ont été faites. Par exemple, sur le siège, on a un siège avec des terrasses qui étaient inoccupées. Un endroit où les gens pourraient se retrouver, et bien voilà, on va construire des tables et des bancs, pour que les agents puissent se retrouver et on utilise ses terrasses. Il y a eu un atelier construction, bon ça c'est un exemple. On a eu des « cafés impromptus » organisés, dans des lieux un peu insolites, pour visiter des lieux. Il y avait une action hyper intéressante qui était : la découverte des sites de la collectivité et donc des métiers et des gens mais de façon complètement décalée. Et on avait commencé avec un film qui était tourné d'une visite insolite... et on avait fait un teasing un film, avec la visite des piscines comme on ne les voit jamais. C'est-à-dire l'envers du décor des équipements nautiques pour inciter les gens. Et on avait dit : en avril inscrivez-vous, il y aura des visites insolites, venez visiter les piscines comme vous ne les avez jamais vues... En avril on ne l'a pas fait, du coup, mais ça participait de cette idée, l'idée elle était là, de dire, donnons aux agents la possibilité de faire visiter leur équipement, mais comme on ne les voit jamais, les coulisses.... Ça a été stoppé en raison du covid et je ne désespère pas de la relancer soit cette année soit l'année prochaine. Mais voilà pour moi ça participe de ça.

J'ai lancé l'essentiel DG, qui est en fait une newsletter, qui devient mensuelle, depuis quelques semaines, pour informer au-delà de l'intranet. Déjà, tout le monde n'est pas à l'aise avec l'intranet,

tout le monde n'a pas accès à l'intranet par ce que tout le monde n'est pas derrière un ordinateur tous les jours. Une newsletter à disposition et qui peut être imprimée, qui parle des grands dossiers, et qui j'espère va développer, petit à petit, ben tient il y a telle action qui se fait, ça c'est encore en cours de construction.

Et puis il y a d'autres actions qu'on développe pour la première cette année, on s'inscrit dans la semaine de la qualité de vie au travail. Au-delà de l'intérêt des actions que l'on va mettre en place, c'est de faire en sorte que les agents sortent de leur lieu de travail, pour aller, ben tient il y un truc qui se passe à déchetterie de Savigneux ... je vais pouvoir rencontrer mes collègues de la déchetterie de Savigneux.

VB : Que pouvez-vous me dire concernant l'incarnation et le portage de la communication ?

VA : Alors, il y a l'ancien mandat et le nouveau mandat. Sous l'ancien mandat, la communication se voulait toute cible, beaucoup axée sur les habitants et aussi avec ce prisme très forezien de ne surtout pas se mettre en avant. C'est pas « vivons caché, vivons heureux », ce n'est pas vraiment ça, c'est de l'hyper modestie. Il y a eu de la communication qui a été faite, le magazine, le site internet, mais pas de forcing vis-à-vis de la presse locale. Parce que ça a été compliqué la fusion, décrié, cette grosse machine. C'était plutôt une communication d'information, mais pas euh de séduction, voilà. Aujourd'hui le prisme est très différent, 1 parce qu'aujourd'hui l'agglo, même si elle a encore quelques détracteurs, l'agglo elle est là, elle existe, elle est fondamentale sur le projet, elle fait beaucoup de choses, et donc il faut qu'on arrive à être bien identifié. Et pour être bien identifié, la cible se sont les élus. Ce sont les 1266 élus municipaux. Parce que si les élus ne s'approprient pas l'agglo, les élus continuent de taper sur l'agglo. Ça sert à rien qu'on cible les habitants. Bien évidemment on a toujours comme cible les habitants pour des actions autour du compostage, mais la cible aujourd'hui clairement c'est l' élu communal. Et ensuite, quand on arrivera à la moitié du mandat, ça sera la cible des habitants. En termes d'actions, on a mis en place une lettre, une newsletter à destination des élus. La refonte du magazine, car maintenant on s'adresse, le magazine qui est adressé à tout le monde. Déjà on parle à la 1<sup>ère</sup> personne du pluriel, « nous avons fait ça ... et non pas l'agglo... avec les élus nous voulons faire ça... il y aussi tout un volet sur « que font les communes et comment l'agglo accompagne les communes. Et puis aussi, le Président est en train de faire le tour de tous les conseils municipaux, pour présenter l'agglo, pour dire ce qu'il se fait dans les communes, les projets etc... On est sur cette com° là, et il y a un autre aspect, c'est qu'on force la presse à parler de nous. On a mis en place une stratégie de relations avec la presse, avec 2 volets : d'une part beaucoup de communiqués de presse, beaucoup de rendez-vous du Président ou des Vice-Présidents avec la presse. Aujourd'hui quand on prend le journal quotidien local, il n'y a pas un jour où il n'y a pas un article où Loire Forez ne soit pas cité et c'est notre objectif. Au moins une fois par jour, il y a Loire Forez dans un article, soit un article propre sur Loire Forez, soit un article sur une commune qui se fait le relais. Je vous cite un exemple : les travaux de voirie, il y a 2 ans, on ne parlait que de la commune, sauf que c'est l'agglo qui paye, c'est pas la commune. Aujourd'hui quand il y a un article sur la commune pour des travaux de voirie, et bien elle (la commune) cite Loire Forez. Et ça c'est une nouveauté, et là on s'adresse aux élus. Si la communication auprès des élus ne marchait pas, on y serait toujours. Maintenant c'est Loire Forez en coordination avec la commune... et en relation extrêmement étroite, fait des travaux de voirie. Et ça marche !

VB : S'agit-il pour vous de rendre les élus ambassadeurs de l'agglo ?

VA : Exactement, ce sont des élus ambassadeurs, et pour le volet administration, pour moi c'est la mairie, les mairies doivent être les portes d'entrée de l'agglo. Aujourd'hui un habitant, il a une question, naturellement vers qui il se tourne, ben il va aller appeler la secrétaire de mairie, il va appeler la mairie. Et donc c'est vraiment cette notion qu'on doit développer, l'élu communal et les mairies doivent être les portes d'entrée de l'agglo. Bon a encore du boulot !

VB : Et qu'en est-il des agents territoriaux ? ont-ils aussi, à vos yeux, ce rôle d'ambassadeur également ? sont-ils relais auprès des habitants, des voisins, des amis...

VA : Bien sûr, mais avec toute la réserve que doivent avoir les fonctionnaires, oui et pour ça il faut qu'ils soient fiers de travailler pour Loire Forez, s'ils viennent bosser en trainant des pieds, c'est sûr qu'ils ne vont pas avoir un discours positif sur l'agglo. Et puis il faut savoir ce que fait Loire Forez, ils savent très bien que Loire Forez fait de la voirie par exemple s'ils travaillent au service voirie, mais parfois c'est l'eau, ils doivent savoir ce que fait l'agglo, pour aussi en être ambassadeur. Des actions sont à construire.

VB : Avez-vous développé des actions pour développer le niveau d'engagement des agents ?

V : Oui il y a des actions, mais pas assez à mon goût, mais typiquement on travaille sur la refonte du régime indemnitaire, sujet sensible s'il en est bien évidemment, et bien je ne travaille pas qu'avec des cadres. On a aussi créé des groupes d'agents ou on mélange des agents et des cadres, certes ils ont été ciblés pour être représentatifs, mais c'est quelque chose qui se co construit avec les agents. Quand on a mis en place le télétravail en 2019, c'est une démarche qui a été faite avec des agents. Voilà, j'essaye sur des sujets stratégiques, d'avoir des groupes de travail avec les agents et aussi sur des sujets moins stratégiques. Quand je suis arrivée il y avait un gros projet d'extension du siège, et j'ai demandé si les agents avaient été concertés, non ! Bon ben qu'est-ce qu'il nous reste à faire. On n'avait pas encore choisi les couleurs des sols, les couleurs des murs et l'aménagement des espaces communs : le réfectoire, etc... On a regardé quels étaient les agents qui allaient être dans ce bâtiment, on a demandé s'il y avait des volontaires pour travailler, pour s'approprier, et donc ils ont travaillé sur comment on aménage le réfectoire, quels sont les couleurs qu'on met dans les couloirs... j'essaye autant que faire se peut, ça c'est sur les grands projets. Et ensuite ce que je demande aux managers, c'est d'écouter leurs agents et les propositions qui peuvent être faites pour améliorer leurs conditions de travail, c'est vraiment quelque chose que je demande, et j'en reviens à ce que je disais tout à l'heure, on a des managers qui sont plutôt dans cette ligne là et on en a d'autres qui sont plutôt « tais-toi et exécutes ». Ils ne sont pas nombreux, mais j'en ai encore quelques-uns. Un agent heureux est un agent productif. Je sais que c'est enregistré mais je l'assume complètement. Si vous êtes mal dans votre travail, vous ne faites pas bien votre travail. Si vous êtes bien dans votre travail, non seulement vous le faites bien mais en plus vous faites plus.

Globalement on la vu, avec la crise covid, nous on ne s'est jamais arrêté de travailler, hormis les équipements qui ont été fermés style les médiathèques. Tout le monde s'est mobilisé, en 3 jours la collectivité est repartie.

VB : Pensez-vous qu'il existe une interaction entre la communication interne et externe ?

VA : Pour moi la communication interne n'est à destination que des agents et il n'y a pas de lien entre les 2. Je pars du principe que la com° externe, les agents de Loire Forez sont aussi des habitants, et donc ils sont aussi des cibles de la com° externe. Pour moi il n'y a pas de lien, la ligne éditoriale et le

ton ne sont pas les mêmes, les sujets ne sont pas les mêmes. Un exemple, le projet d'extension du siège, c'est 5,8 millions d'€. Jamais en communication externe on ne va communiquer là-dessus, sur ce montant-là, et l'idée c'est pas non plus d'aller communiquer auprès des maires, car on sait que certains trouvent que c'est trop. Auprès des élus du conseil communautaire, ils le savent les montants, mais on ne va jamais aller mettre cela en avant. Moi dans la com interne, je fais la newsletter, j'ai indiqué que c'était 5,8 M d'€ pour améliorer le confort et les conditions de travail des agents. C'est pas la même ligne, c'est pas la même chose en com° interne, que jamais on ne dira en com° externe. Et je pense que c'est pour tout le monde pareil.

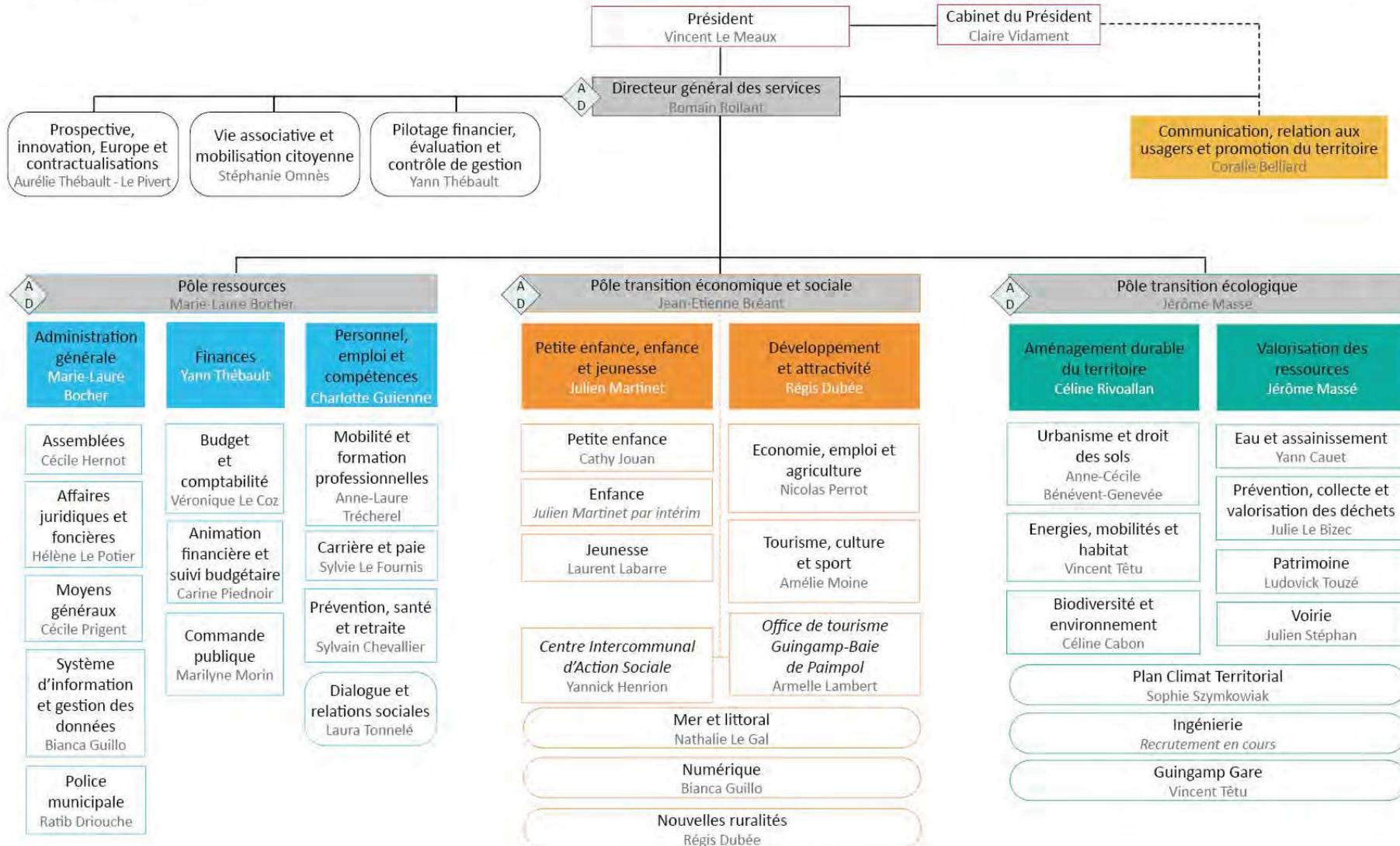
VB : Connaissez-vous la proportion du nombre d'agents résidant sur le territoire de l'agglo ?

VA : Non je ne connais pas, je pense que c'est beaucoup, comme j'ai un territoire très étendu, j'ai une grande majorité des agents qui habitent sur le territoire, les cadres peut-être un peu moins, ils sont peut-être plus sur Saint-Etienne les cadres. C'est une bonne question, il faut que je vois avec la DRH.

VB : Disposez-vous d'études d'image de l'agglo ou d'un baromètre sur le climat social ?

VA : Connaisant un peu le Président, sur l'externe je pense qu'il n'ira pas là-dessus. Et sur l'interne, je n'en suis pas encore à ce niveau-là. Mais j'ai des choses... par exemple le taux d'ouverture des newsletters, petit à petit cela augmente. Pour la semaine de la qualité de vie au travail qu'on est en train de mettre en place, il y a eu des inscriptions, en 2 jours c'était booké. On voit des choses qui commencent à prendre. Des indicateurs pour mesurer ? J'ai excellent indicateur, ce sont les syndicats. Ce qui me fait dire que globalement ça va plutôt bien.





○ DE L'ARMOR À L'ARGOAT ○

*Guingamp*  
**EP** *Païmpol*  
AGGLOMÉRATION

CHARTRE GRAPHIQUE

***Guingamp***  
 ***Paimpol***  
AGGLOMÉRATION

Cette charte est conçue comme un guide et un outil de travail destinés aux personnes intervenant sur les supports de communication de l'agglomération (agents, partenaires, prestataires...).

Elle contient l'ensemble des règles d'utilisation du logo et des éléments associés qui constituent l'identité graphique de l'agglomération.

Le respect de cette charte graphique est nécessaire à la cohérence et la continuité visuelle sur l'ensemble des supports utilisés.

Le slogan: de l'Armor à L'Argoat, rassemble les 57 communes. De la Mer à la terre est encadré par les deux points illustrant l'ouest et l'est. Il encadre le logo.



Pour tous types de communication, et afin de certifier la bonne utilisation du logo de l'agglomération, nous vous remercions de bien vouloir contacter le service communication pour récupérer les fichiers sources.



**Les trois bandes** rattachent le logo à la Bretagne et soulignent le dynamisme du territoire.

#### Les couleurs

- Bleu : mer, littoral, activités associées
- Orange : terre, vitalité, dynamisme, action, développement
- Glaz (vert, bleu) : environnement, nature, (reflets et nuances de la mer)



#### Le choix typographique

L'utilisation d'une typo en gras optimise la lisibilité et l'importance de Guingamp-Paimpol. Ceci rend le logo facilement identifiable.

L'italique exprime la notion de dynamisme, de mouvement, d'action, de développement.



**La jonction** du "p" de Guingamp et du "l" de Paimpol, illustre le lien entre les deux villes centres et renforce la visibilité du nom de l'agglomération.

BÉGARD | BELLE-ISLE-EN-TERRE | BOURBRIAC | BRÉLIDY | BULAT-PESTIVIEN | CALANHEL | CALLAC | CARNOËT | COADOUT | DUAULT | GRÂCES | GUINGAMP | GURUNHUEL | KERFOT | KERIEN | KERPENT | KERMOROC'H | LANDEBAËRON | LA CHAPELLE-NEUVE | LANLEFF | LANLOUP | LOC-ENVEL | LOHUEC | LOUARGAT | MAËL-PESTIVIEN | MAGOAR | MOÛSTÉRU | PABU | PAIMPOL | PÉDERNEC | PLÉHÉDEL | PLÉSIDY | PLOËZAL | PLOUBAZLANEC | PLOUÉZEC | PLOUGONVER | PLOUISY | PLOUMAGOAR | PLOURAC'H | PLOURIVO | PLUSQUELLEC | PLOUËC-DU-TRIEUX | PONT-MELVEZ | PONTRIEUX | QUEMPEL-GUÉZENNEC | RUNAN | SAINT-ADRIEN | SAINT-AGATHON | SAINT-CLET | SAINT-LAURENT | SAINT-NICODÈME | SAINT-SERVAIS | SENVEN-LEHART | SQUIFFIEC | TRÉGLAMUS | TRÉGONNEAU | YVIAS

N°06

Mai 2021

mon Agglo   
**Guingamp**  
**Paimpol**

● DE L'ARMOR À L'ARGOAT ●



[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

ZOOM SUR

**La randonnée, pour tous,  
au cœur de notre territoire**

**Guingamp**  
**Paimpol**  
AGGLOMÉRATION

# Des services sportifs, culturels et de loisirs pour toute la famille

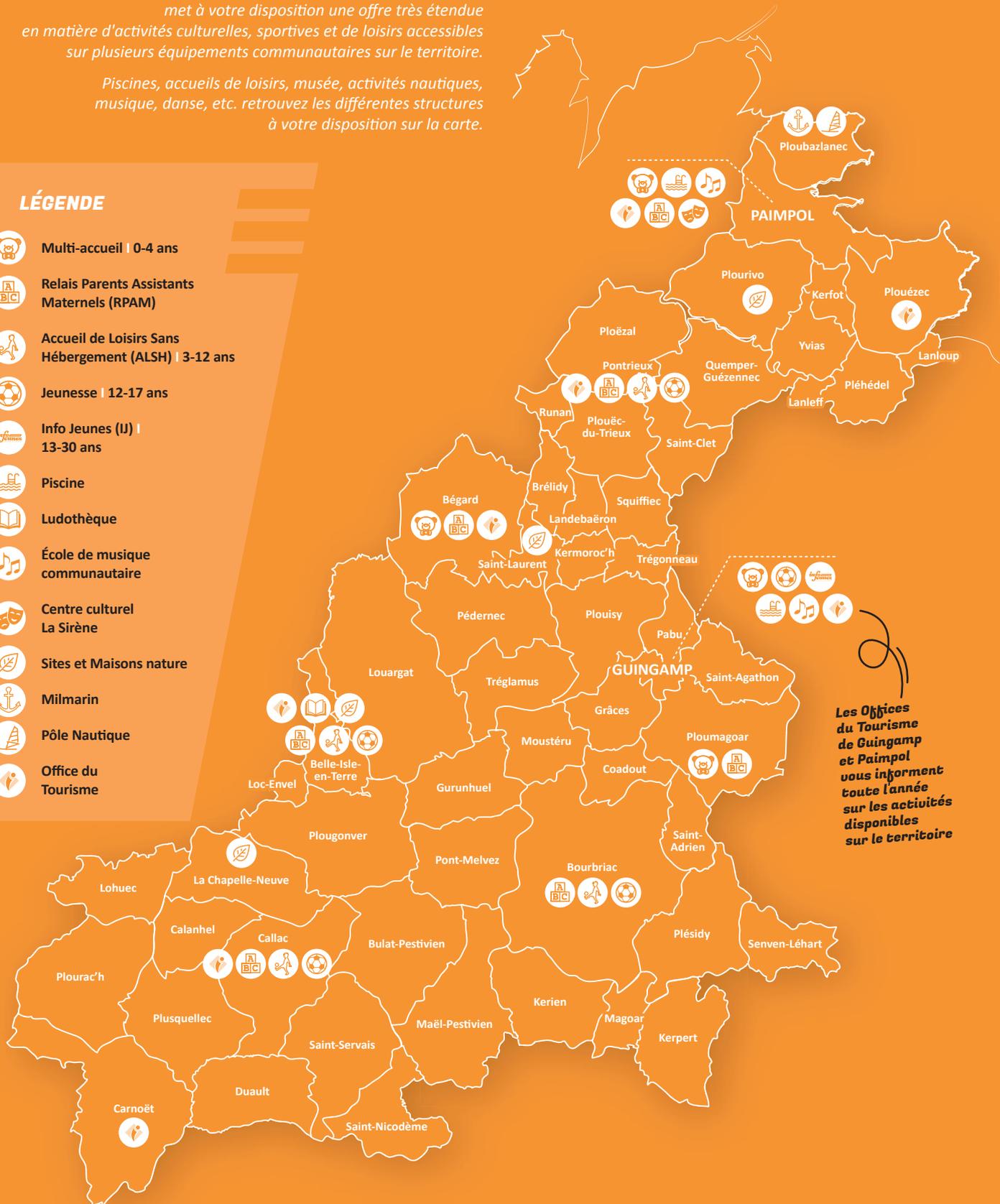
Guingamp-Paimpol Agglomération met à votre disposition une offre très étendue en matière d'activités culturelles, sportives et de loisirs accessibles sur plusieurs équipements communautaires sur le territoire.

Piscines, accueils de loisirs, musée, activités nautiques, musique, danse, etc. retrouvez les différentes structures à votre disposition sur la carte.

Retrouvez l'ensemble des coordonnées de ces équipements sur le site internet : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

## LÉGENDE

-  Multi-accueil | 0-4 ans
-  Relais Parents Assistants Maternels (RPAM)
-  Accueil de Loisirs Sans Hébergement (ALSH) | 3-12 ans
-  Jeunesse | 12-17 ans
-  Info Jeunes (IJ) | 13-30 ans
-  Piscine
-  Ludothèque
-  École de musique communautaire
-  Centre culturel La Sirène
-  Sites et Maisons nature
-  Milmarin
-  Pôle Nautique
-  Office du Tourisme



Les Offices du Tourisme de Guingamp et Paimpol vous informent toute l'année sur les activités disponibles sur le territoire

**04**

MES ACTUS

**06**

MES INFOS

- + Recyclage des Filets de Pêche Usagés, une filière innovante
- + Nos jeunes sont écocitoyens
  - + Hoali, pour mieux gérer vos déchets
  - + Axeo auto, la solution branchée !

**08 et 09**

ZOOM SUR

**La randonnée, pour tous, au cœur de notre territoire**

**10**

MES RENCONTRES

- Portrait
  - + La Boiserie Le Creff
- Portraits croisés
  - + Laure Le Barillec Ducastel
  - + Fabienne Leroux

**12**

MES SERVICES

Quelles démarches d'urbanisme, pour quels travaux ?

**13**

MES GRANDS PROJETS

Le budget

**14**

MES GRANDS PROJETS

Rejoignez le Conseil Citoyen !

**15**

**DÉCOUVREZ VOTRE TERRITOIRE DIFFÉREMMENT !**

Zoom sur le circuit de randonnée du Jaudy  
**MON AGENDA**

# Edito

+



**Vincent Le Meaux**  
Président de  
Guingamp-Paimpol  
Agglomération  
Prezidant  
Gwengamp-Pempoull  
Tolpad-kêrioù

Alors que nous sommes toujours confrontés à la pandémie mondiale, l'agglomération continue d'avancer et de développer les axes prépondérants pour la vie en commun.

Les déplacements tout d'abord, l'expérimentation de l'autopartage permet d'accentuer notre offre de déplacements : après le transport à la demande, la location de vélos électriques, il est désormais possible de louer une voiture électrique pour des courts trajets. Sillonner notre territoire pour prendre conscience de la diversité des paysages et du patrimoine est un besoin croissant et nous avons donc mis en place plus de 80 sentiers permettant la randonnée, pédestre, cyclo et VTT.

Ces sujets, comme bien d'autres évoqués dans le magazine, pourront dorénavant éclore par le biais du Conseil Citoyen que je vous invite à faire vivre pour une agglomération dynamique, réactive et participative.

En ces temps difficiles pour nous tous, je vous souhaite collectivement des moments de convivialité et de partage pour les mois à venir.

## Pennad-stur

Tra m'emaomp o talañ ouzh ar bandemiezh er bed-holl bepred, e talc'h an tolpad-kêrioù da vont gant e hent ha da ober traoù talvoudus-kaer evit ar vuhez asambles.

Ar monedone da gentañ-tout, gant an taolioù-esa a-fet kenweturañ e c'hallomp ledanaat hon c'hinnig war dachenn ar monedone : diwar vremañ, ouzhpenn an treuzdougen diwar c'houlenn ha feurmiñ beloioù tredan, e c'haller feurmiñ ur wetur dredan evit pennadoù-hent berr. Muioc'h-mui e vez c'hoant da vont eus an eil penn eus hon c'humuniez d'egile evit gwelet splann zo maezioù ha monumantoù a bep seurt enni ; gant se hon eus kempennet ouzhpenn 80 gwenojenn ma c'haller mont war droad, war velo ha war velo treuz bro.

Ar sujedoù-se, evel un toullad reoù all a zo kaoz dioute er gazetenn-mañ, a c'hallo dont diwar vremañ digant ar C'huzul keodedel, hag un dra vat e vo ma vez kemeret perzh ganeoc'h ennañ abalamour d'hon c'humuniez da gaout lañs, da respont prim ha kement-se gant sikour an holl dud a zo enni.

N'eo ket aes an traoù evidomp-tout er mareoù-mañ, mechañs e vo bevet mareoù brav ha joaius ganimp tout asambles er mizioù a zeu.

Guingamp-Paimpol Agglomération | 11 rue de la Trinité | 22200 Guingamp  
 Directeur de publication | Vincent Le Meaux, Président de l'agglomération  
 Responsable de la publication | Romain Rollant, Directeur général des services  
 Rédactrice en chef | Coralie Belliard, Directrice de la communication, de la promotion du territoire et de la relation aux usagers  
 Rédaction | Annaïk Michel (journaliste), Service communication  
 Crédits photos | Bruno Torrubia (dont photo de couverture), Emmanuel Berthier

Création, conception | Le Studio | [www.lestudio.bzh](http://www.lestudio.bzh)  
 Impression | Roto Armor  
 Tirage | 42 500 exemplaires | Imprimé sur papier 100 % PEFC  
 Distribution | La Poste  
 Pour toutes questions sur le magazine :  
[communication@guingamp-paimpol.bzh](mailto:communication@guingamp-paimpol.bzh)  
 Prochain numéro : septembre - octobre 2021

+ **Retrouvez plus d'actualités sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)**

**Pour ne rien rater de l'actualité...**

ÉCONOMIE SOLIDAIRE

**Associations, bénéficiez du Pass Asso !**

Vous êtes président d'une association et vous rencontrez des difficultés face à la crise sanitaire ? Vous pouvez bénéficier du Pass Asso : une aide de 1 500 à 3 000 € mise en place par la région Bretagne et Guingamp-Paimpol Agglomération. Elle peut être complémentaire des dispositifs mis en place par l'État. ●

Faites la pré-demande en ligne sur le site internet de l'agglomération : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

**Facilha, pour bien vieillir dans son logement**

Séniors, pré-séniors, vous envisagez de faire des travaux pour adapter votre logement en anticipant vos futurs besoins ? L'agglomération et le Conseil d'Architecture d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) des Côtes d'Armor vous accompagnent lors de permanences ! Des matinées Facilha sont organisées sur le territoire.

Les dates de permanences à venir :

- Jeudi 20 mai 2021 à Callac
- Jeudi 3 juin 2021 à Paimpol
- Jeudi 17 juin 2021 à Pontrioux
- Jeudi 1<sup>er</sup> juillet 2021 à Guingamp
- Jeudi 15 juillet 2021 à Bégard
- Jeudi 26 août 2021 à Paimpol. ●

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site internet de l'agglomération : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)



Le prix « Zéro Phyto » trône à l'agglo !

ENVIRONNEMENT

**Prix Zéro Phyto pour l'agglo**

La région Bretagne vient de décerner le prix « Zéro Phyto » à votre agglomération. Le « Zéro Phyto », a pour objectif de mettre en place des solutions alternatives pour entretenir au naturel les espaces. Un grand bravo notamment au service Biodiversité et environnement, qui s'assure de la mise en place de ces nouvelles solutions et aide aussi les communes à les déployer pour entretenir au naturel leurs espaces publics, revoir leurs aménagements et faire accepter la végétation spontanée aux usagers. ●

SPORT

**Les piscines à Guingamp et Paimpol font peau neuve**

Dans l'objectif d'apporter aux usagers un meilleur confort, d'améliorer la qualité de l'eau et de réduire les dépenses énergétiques des structures, les piscines Ar Poull-Neuial à Guingamp et Islandia à Paimpol ferment pour travaux pendant plusieurs mois. À Guingamp, cette remise à niveau technique a débuté dès le mois d'avril. À Paimpol, si une partie des travaux se fait en mai, la piscine sera fermée à partir du 14 juin. Ces travaux sont nécessaires dans l'attente notamment de la livraison du nouveau projet de centre aquatique à Guingamp, dont nous vous parlerons dans nos prochains numéros. ●

COMMUNICATION

**Les véhicules de collecte aux couleurs de l'agglo**



Un des camions-bennes aux couleurs de votre agglo

Les 17 camions-bennes de la collecte des déchets, circulant sur l'ensemble du territoire, sont dorénavant parés des couleurs de Guingamp-Paimpol Agglomération. Trois thèmes ont été retenus dans le cadre de cette campagne de communication : l'eau « Avec l'Agglo, l'eau coule de source ! », la prévention des déchets « Avec l'Agglo, j'agis, je trie ! » et la mobilité « Avec l'Agglo, j'ai Axeo bus, vélo, auto ! ». Gardez l'œil ouvert ! ●

## CULTURE

## La Sirène fait le son !

Le centre culturel de La Sirène est au cœur du joli reportage réalisé par la Web Radio, Radio Kalon.

Une découverte des espaces, des activités musicales et culturelles avec des personnes passionnées par leur métier ! Radio Kalon est une association à but d'insertion sociale et professionnelle qui travaille en lien avec la Maison de l'Ar-goat sur l'encadrement d'un groupe de bénéficiaires, qu'ils forment aux métiers de la radio et de l'interview. ●



Retrouvez le podcast, diffusé il y a quelques semaines sur le site internet de l'agglomération : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

## PLAN CLIMAT

## « Un pas pour ma planète ! » : nouvelle édition



Ensemble  
pour la transition écologique



Forts du succès de la première édition de « Un pas pour ma planète ! », les associations, entreprises, particuliers et services publics du territoire engagés à l'automne dernier renouvellent l'évènement du 18 septembre au 8 octobre 2021.

Cette action entre dans le cadre du programme « Le climat change. Et moi ? », en faveur de la mobilisation et de la participation citoyenne à la transition écologique, porté par l'agglomération au titre de son Plan Climat Air Énergie Territorial.

Animations, ateliers, balades, conférences, expositions, etc. seront au programme cette année encore. Le réseau des partenaires participe actuellement à la préparation de cette deuxième édition. ●

Vous souhaitez rejoindre l'aventure et proposer une animation à intégrer au programme ?

Contactez  
[climatenergie@guingamp-paimpol.bzh](mailto:climatenergie@guingamp-paimpol.bzh)  
Tél. 02 96 43 31 06

« Un pas pour ma planète ! » est soutenu financièrement par l'ADEME et le Conseil Régional de Bretagne



Des agents communautaires à l'accueil du centre de vaccination

## MOBILISATION

## L'agglomération se mobilise pendant la crise

Certains établissements ont été contraints de fermer pour travaux ou pour des raisons sanitaires, les agents volontaires de ces structures se sont mis à disposition du centre de vaccination de Guingamp, depuis fin janvier. Ils accueillent et orientent les patients (explication des gestes barrières, prise de température, remise du questionnaire, etc.) tout en étant aussi relais auprès de l'équipe médicale. Une belle preuve de la volonté de servir le public pour ces agents privés de leur outil de travail et qui souhaitent se rendre utiles en cette période. ●

## Des permanences Action pour choisir sa mutuelle



Dans une logique de solidarité, d'amélioration de l'accès aux soins pour tous, et de renforcement du pouvoir d'achat des habitants, le Centre Intercommunal d'Action Social (CIAS), établissement public de Guingamp-Paimpol Agglomération, favorise le déploiement d'un dispositif de mutuelle santé pour tous, en signant un partenariat avec l'association Actionm.

Sans condition de revenus, vous pouvez bénéficier gratuitement de conseils personnalisés et individuels pour le choix d'une mutuelle.



Retrouvez les dates de permanence dans l'agenda de l'agglomération sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

MER ET LITTORAL

## Recyclage des Filets de Pêche Usagés, une filière innovante



Démantèlement  
d'un filet de pêche par l'ESATCO

Depuis le mois d'avril a démarré sur le territoire une expérimentation innovante sur le recyclage des filets de pêche qui fait la part belle à l'économie circulaire, limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental des déchets maritimes.

Partant du constat national que 75% des Engins de Pêche Usagés (EPU), constitués majoritairement de matières plastiques, sont destinés à l'enfouissement, Guingamp-Paimpol Agglomération a entamé dès 2019 une réflexion sur cette problématique.

En s'appuyant sur une expérience menée à l'île d'Oléron autour de la collecte, du nettoyage des Filets de Pêche Usagés (FPU) par un Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), et du recyclage de la matière première par une entreprise bretonne, l'agglomération a étudié la faisabilité du projet et recherché des partenariats.

L'ESAT de Plourivo, Lannion-Trégor Communauté, la Coopérative Maritime de Paimpol, la CCI des Côtes-d'Armor, Fil&Fab, spécialisée dans le recyclage des FPU à Brest, Nanovia fabricant de filaments pour imprimante 3D à Lougat, sont engagés dans cette expérience qui se déroule sur six ports du quartier maritime de Paimpol\* jusqu'en septembre.

La Coopération Maritime, association nationale qui accompagne le secteur de la pêche dans l'optimisation de la collecte et du traitement des EPU, a fait de cette expérimentation un projet pilote en France. Son projet RECYPECH a pour but d'aider la filière à atteindre les objectifs d'une réglementation portant sur l'obligation de mettre en place, avant janvier 2025, un dispositif efficace et pérenne de gestion des EPU. ●

\* Le quartier maritime de Paimpol est une dénomination administrative qui couvre Plouha jusque Trédrez-Locquémeau.

JEUNESSE

## Nos jeunes sont écocitoyens



À Guingamp, un atelier écocitoyen

Chaque année une trentaine de collégiens de Guingamp-Paimpol Agglomération participe à des projets écocitoyens dans le cadre d'ateliers organisés par le Service Jeunesse. Tous volontaires, ils échangent sur les problématiques écologiques qui les intéressent et des animations sont mises en place pour répondre à leurs attentes et les impliquer dans une démarche participa-

tive d'écocitoyenneté.

Différentes thématiques ont été abordées ces dernières années, la pollution plastique et le tri des déchets, la protection de la nature et le rôle des abeilles dans la pollinisation. En 2021, c'est la préservation de la biodiversité qui est au programme. Des partenaires extérieurs interviennent régulièrement, étudiants bénévoles, pro-

ducteurs locaux ou associations comme War-Dro an Nature, spécialisée dans l'éducation à l'environnement. Le site du Service Jeunesse est aménagé en éco jardin, des sorties pour découvrir la biodiversité sont organisées sur le territoire.

Au-delà de leur motivation à être acteurs du développement durable, les collégiens qui prennent part à ces projets développent au travers de ces ateliers de nombreuses compétences. Ils s'impliquent localement, sensibilisent leur entourage aux gestes écologiques, apprennent à prendre la parole pour être force de proposition. Ils se montrent solidaires, responsables et motivés à aller au bout de leur projet. Tout au long de l'année, cette démarche concourt à renforcer leur confiance, la majorité d'entre eux participant aux ateliers d'accompagnement à la scolarité animés par le Service Jeunesse et une équipe formidable de bénévoles. ●

Service Jeunesse  
Rue Hyacinthe Cheval | 22200 Guingamp  
Tél. 02 96 43 73 98  
[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/au-quotidien/vivre/jeunesse](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/au-quotidien/vivre/jeunesse)

COLLECTES

## Hoali, pour mieux gérer vos déchets

Depuis plusieurs mois, l'agglomération et Hoali, start-up bretonne, travaillent en collaboration sur le lancement d'une plateforme numérique dédiée à la prévention et gestion des déchets sur le territoire de l'agglomération.

Cet outil disponible sur les téléphones portables permettra en un clic de consulter son calendrier de collecte, de localiser des points de collecte et des éco-lieux et d'accéder aux informations des déchèteries (horaires et jours d'ouverture, gestes de tri, ateliers, etc.).

Le tri n'aura plus de secret pour vous avec les consignes de tri et la recyclabilité des emballages grâce à un code couleur.

Améliorer votre connaissance de la gestion des déchets sur votre territoire en vous facilitant l'accès aux informations est l'enjeu principal de cette démarche de proximité.

### Petit plus : des messages d'alerte

Cet outil offrira aussi la possibilité de mettre en place une alerte la veille de la collecte pour ne pas oublier de sortir la poubelle au bon moment... Et en cas d'imprévus modifiant la tournée (intempéries, travaux...), une notification sera envoyée aux usagers concernés.

### Un outil numérique en ligne

Dans l'attente du lancement de l'appli Hoali, l'agglomération, en collaboration avec la start-up, a mis en place un espace numérique accessible dès maintenant depuis le site internet de l'agglomération. Ce dernier vous permet d'avoir accès à votre calendrier de collecte, mis à jour régulièrement, ainsi qu'à la possibilité de recevoir par mail les éventuelles modifications de tournée. ●

Sur le site internet : [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh) rubrique « En un clic » !



↓ Avec Axeo auto, profitez du confort de la « Zoé », petite citadine à motorisation électrique et boîte automatique

MOBILITÉ

## Axeo auto, la solution branchée !

Guingamp-Paimpol Agglomération poursuit la modernisation de son réseau Axeo afin de faciliter les déplacements sur son territoire, dynamiser les zones rurales et peu denses, développer des alternatives à la circulation automobile.

En proposant avec Transdev, son délégataire, un service d'autopartage, Guingamp-Paimpol Agglomération met en place un outil au service d'une mobilité intelligente et respectueuse de l'environnement : Axeo auto, la solution branchée d'autopartage !

Cette offre de location de véhicules électriques est une alternative à la propriété d'une voiture lorsqu'on ne l'utilise pas tous les jours. Elle permet de disposer d'une voiture sans les contraintes : pas de démarche, ni de frais pour l'achat, l'entretien ou l'assurance. Un choix pratique, économique et responsable. Une fois inscrit au service, l'utilisateur dispose de la voiture selon ses besoins, pour une ou quelques heures. Il suffit de réserver la voiture la plus proche, pour le jour et la durée souhaitée, pour effectuer une sortie, faire des courses ou se rendre à un rendez-vous.

Les stations d'autopartage Axeo auto sont mutualisées avec celles du Syndicat de l'Énergie des Côtes d'Armor (SDE22) déjà présentes sur le territoire et sont situées à :

- Bégard, Place du Centre,
- Bourbriac, Rue Avaugour,
- Callac, Place de la Mairie,
- Pontrieux, Rue du Quai.

Et à partir de septembre également à Louargat.

Axeo auto est un service en boucle : les véhicules disponibles sont liés à une station d'autopartage fixe où l'utilisateur doit prendre et rendre la voiture. Il est impératif de réserver le véhicule par internet avant chaque utilisation. ●

### Tariifs

#### Utilisateur occasionnel

Inscription mensuelle (1 mois minimum) :  
12 € + 1h de conduite = 8€

#### Utilisateur régulier

Inscription annuelle :  
120 € + 1h de conduite = 5€

Information : [www.axeo.bzh](http://www.axeo.bzh), rubrique Axeo auto

Inscription et réservation sur le site internet [www.clem.mobi](http://www.clem.mobi) ou en téléchargeant l'appli : Clem mobi

+ Retrouvez plus d'informations sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

ZOOM SUR

# La randonnée, pour tous, au cœur de notre territoire

LA RANDONNÉE EST DEVENUE UN DES LOISIRS PRÉFÉRÉS DES FRANÇAIS. CERTAINS LA PRATIQUENT COMME UN SPORT, D'AUTRES JUSTE POUR LA BALADE, MAIS TOUS RANDONNENT POUR LE PLAISIR DU GRAND AIR, AVEC L'ENVIE DE DÉCOUVRIR DES PAYSAGES OU DES LIEUX. NOTRE TERRITOIRE OFFRE UN POTENTIEL IMPORTANT D'ITINÉRAIRES ET SENTIERS.

LES CONNAISSEZ-VOUS ?



## Les enjeux de la randonnée pédestre

Au-delà du plaisir des yeux et de la balade, itinérante ou sportive, la randonnée répond à de nombreux enjeux. L'offre de circuits et chemins sur un territoire contribue à son développement socio-économique en renforçant son attractivité, crée un maillage cohérent entre les communes, participe à l'amélioration du cadre de vie et permet de diversifier les propositions d'activités accessibles à tous.

La randonnée n'invite pas seulement à découvrir des espaces naturels, des itinéraires permettent en effet d'aller à la rencontre d'un patrimoine architectural ou urbain. De plus, si la marche à pied est bénéfique à la santé, c'est aussi une excellente alternative à la voiture et la mobilité douce est un enjeu majeur du développement durable.

## S'informer sur les randonnées

### • NOUVEAUTÉ

Les services de l'agglomération en partenariat avec l'Office de Tourisme ont développé une solution web accessible depuis les sites internet de l'agglomération et de l'Office de Tourisme. Cette solution web présente les 88 itinéraires du territoire, en boucle ou en itinérance, à faire à pied, en cyclotourisme ou en VTT, avec des cartes interactives sur les parcours, le dénivelé et la durée estimée, ainsi que des informations sur les points d'intérêt du circuit. Ces fiches peuvent être imprimées ou téléchargées sur un smartphone, une montre GPS ou un appareil de guidage. Un top 10 des randonnées peut vous aider à faire votre choix. Ces circuits sont aussi accessibles sur les applications mobiles Cirkwi et IGN Rando, mais attention, sur ces sites, tous les itinéraires ne sont pas certifiés !

Cliquez sur la rubrique « Nos randonnées » sur la page d'accueil du site

[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

ou sur [www.guingamp-paimpol.com](http://www.guingamp-paimpol.com)

Consultez les sites de randonnées du territoire sur le site de l'agglomération et de l'Office de Tourisme.





## La valorisation des chemins de randonnée

Littoral, vallées, forêts, villes et villages sont autant de lieux propices à la pratique de la randonnée à pied, en vélo ou VTT. Notre territoire est vaste, l'entretien et le balisage des circuits sont donc assurés par différents acteurs. Les portions non mécanisables sont gérées par l'agglomération via le service voirie, les chantiers d'insertion, des associations ou les communes. Les portions mécanisables sont prises en charge par les communes en mobilisant quelquefois des bénévoles. L'agglomération est garante de l'exactitude des tracés et de la collecte des conventions de passages sur les propriétés privées, et propose notamment avec son Office de Tourisme de nombreux accès aux parcours de randonnées (site internet, cartes, application...). La diffusion de l'offre de randonnées sur le territoire se fait au travers de nombreux supports de communication.

### Quelques chiffres sur le territoire

+

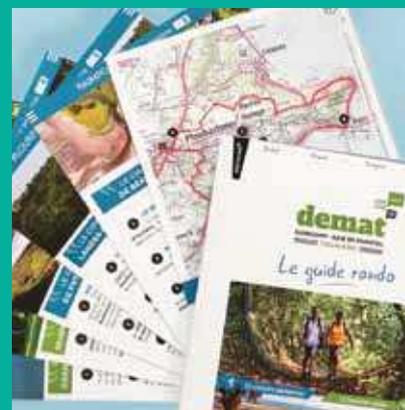
- 800 km de chemins pédestres et VTT
- 88 circuits dont 56 pédestres, 15 VTT, 12 dédiés au cyclotourisme, 4 au trail, et la Vélomaritime®
- 2 itinéraires de grandes randonnées pédestres : le GR®34 ou sentier des douaniers et le Tro Breizh
- 1 sentier de grande randonnée de Pays sera ouvert en 2022

## Se repérer

- **Le guide Rando** présente 16 circuits pédestres et 12 itinéraires de cyclotourisme sur le territoire. Guide vendu dans vos Offices de Tourisme au prix de 3 €.
- **Les Randofiches du pays de Guingamp** présentent 8 circuits autour de l'agglomération guingampaise. Ces Randofiches gratuites sont à retirer dans vos Offices de Tourisme.

Guingamp-Paimpol Agglomération va progressivement installer des totems à chaque point de départ des circuits de randonnée pour faciliter leur localisation et afficher des informations sur les itinéraires : cartes, points d'intérêt, numéros utiles...

Retrouvez les guides dans vos Offices de Tourisme !



**Pour creuser le sujet...**

+

Retrouvez plus d'informations sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)  
En un clic, rubrique « Nos randonnées »



PORTRAIT

# La Boiserie Le Creff

Stéphanie et Julien Le Creff  
dans les ateliers de la Boiserie

COUP DE CŒUR DES ÉCO-DÉFIS® 2020



“ Nichée dans la campagne de Carnoët, la discrète Boiserie Le Creff fait parler d'elle depuis sa participation aux Éco-défis® des commerçants et artisans du territoire. Coup de cœur du jury, la menuiserie-charpenterie s'inscrit dans une démarche écoresponsable et privilégie les circuits courts.

## Le dispositif Eco-défis® des commerçants et artisans

Porté par la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Bretagne, le dispositif Éco-défis® a pour objectif d'accompagner et de valoriser les artisans et commerçants qui mettent en place des actions concrètes en faveur de l'environnement et souhaitent progresser dans cette démarche. 12 entreprises du territoire ont été labellisées en 2020 aux Éco-défis®. La Boiserie Le Creff s'est vue décerner le « coup de cœur » du jury. Les entreprises intéressées peuvent contacter directement la Chambre des Métiers pour bénéficier d'un accompagnement. Éco-défis® participe à la mise en œuvre du Plan Climat Air Énergie Territorial de Guingamp-Paimpol Agglomération.

Pour toutes informations, contacter Fanny Le Louë  
fanny.lelouet@cma-bretagne.fr | Tél. 02 96 76 27 17

Julien Le Creff, maître artisan, a créé son entreprise en 2012 après plusieurs années d'expérience en tant que salarié. Très attaché à sa région, s'installer en Centre Bretagne était pour lui une évidence. Spécialisée en menuiserie générale et charpente ossature bois, la Boiserie s'est rapidement développée sans avoir à communiquer, le bouche à oreille faisant son effet grâce à la qualité des chantiers réalisés. L'activité s'est diversifiée et, autour de Julien et Stéphanie Le Creff, l'équipe se compose aujourd'hui de sept personnes dont un apprenti charpentier.

Si la pose de menuiseries, la fabrication d'escaliers, de parquets et les extensions bois sont des classiques de l'entreprise, Julien Le Creff développe aussi la réalisation de maisons ossature bois pré-fabriquées dans ses ateliers. Ses convictions environnementales l'ont orientées vers l'écoconstruction et après une formation Pro-Paille, il tente de promouvoir l'isolation paille dans ses projets avec les architectes et maîtres d'œuvre. Cet isolant naturel, écologique et économique, qui stocke le CO2, est reconnu pour son efficacité énergétique, mais nécessite un savoir-faire spécifique.

Attentif au développement durable, Julien Le Creff a aussi fait le choix d'un approvisionnement local. Les bois utilisés par la Boiserie sont issus des forêts locales, achetés en direct aux forestiers, agriculteurs ou propriétaires privés du territoire. Chêne, frêne, douglas ou châtaigner... ne sont pas traités et séchent naturellement sur place après avoir été débités par la scierie mobile Conan, établie au Huelgoat. Les planches sont utilisées pour les chantiers ou vendues localement. Les chutes et bois broyés sont revalorisés en bois de chauffage. Bien entendu, les forêts sont replantées dans les règles de l'art. ●

Boiserie Le Creff  
La Villeneuve | 22160 Carnoët | Tél. 02 96 21 80 49



## AMÉLIORER L'ACCUEIL DES ENFANTS EN SITUATION DE HANDICAP

DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE, L'AGGLOMÉRATION A RENFORCÉ SES ACTIONS POUR FACILITER L'INCLUSION DES ENFANTS EN SITUATION DE HANDICAP DANS LES STRUCTURES DONT ELLE A LA GESTION.

PORTRAITS CROISÉS

# Laure Le Barillec Ducastel

COORDINATRICE HANDICAP

*Dans cette rubrique, nous avons choisi de valoriser la proximité, les circuits courts, les relations prestataire-usager car les liens qui se tissent entre les individus, les associations ou les entreprises placent la valeur humaine au cœur de notre territoire.*



Laure Le Barillec Ducastel

Éducatrice spécialisée, Laure Le Barillec Ducastel a intégré les services de l'agglomération en janvier en tant que coordinatrice handicap. Elle a pour mission de conseiller et soutenir les équipes afin de faciliter l'inclusion des enfants en situation de handicap, ou qui présentent des difficultés particulières, dans les lieux de vie ordinaire : multi-accueils, accueils de loisirs, service jeunesse. S'il n'y a pas d'établissement spécialisé sur le territoire, il est important de favoriser la mixité dès le plus jeune âge pour sensibiliser chacun à la différence, apprendre à vivre ensemble et créer du lien social. Laure rencontre les enfants et adolescents, intervient auprès des animateurs

pour les conseiller dans leur travail et vient en renfort dans les accueils de loisirs quand c'est nécessaire. Elle collabore avec différentes structures de l'agglomération, les Relais Parents Assistants Maternels, le service jeunesse et l'Info Jeunes (anciennement Point Information Jeunesse) où est son bureau. Elle y reçoit aussi les parents qui ont besoin d'échanger. En quelques mois, Laure a su prendre ses marques et identifier les besoins sur le territoire. Elle met en place des projets autour de la sensibilisation au handicap notamment, auprès des enfants dans un cadre qui doit rester ludique, et auprès des encadrants qui, sans se spécialiser, souhaitent s'informer davantage. Sa mission, humaine

et solidaire, est dense. Laure est ainsi allée à la rencontre de l'équipe de l'accueil de loisirs basée à Belle-Isle-en-Terre pour donner des clés et des outils pour faciliter l'intégration et le bien-être des enfants en situation de handicap. ●

Laure Le Barillec Ducastel  
Coordinatrice handicap | Tél. 06 08 07 47 02  
l.lebarillecducastel@guingamp-paimpol.bzh

# Fabienne Leroux

DIRECTRICE DU CENTRE DE LOISIRS DE BELLE-ISLE-EN-TERRE



Fabienne Leroux est animatrice en centre de loisirs depuis 20 ans et dirige l'ALSH (Accueil de Loisirs Sans Hébergement) de Belle-Isle-en-Terre depuis 10 ans déjà. Convaincue que la mixité est un vecteur essentiel d'éducation, d'interaction et d'ouverture aux autres, elle a toujours agi pour encourager l'inclusion des enfants en situation de handicap dans ses structures de loisirs, considérant à juste titre, que tous les enfants ont les mêmes droits. Ces enfants demandent généralement une attention particulière et souvent davantage de temps, les animateurs n'étant pas spécifiquement formés. Au-delà des locaux à adapter, l'équipe d'animation doit être renforcée, préparée et favorable. Telles sont les conditions préalables pour rendre l'accueil possible. Fabienne rencontre les parents en amont

pour discuter de la faisabilité de l'accueil dans le cadre collectif de l'accueil de loisirs, et si celui-ci s'avère possible, pour en définir les conditions. Deux enfants porteurs de handicap y sont accueillis cette année, si c'est important pour eux, c'est aussi essentiel pour les autres dans l'apprentissage du vivre ensemble. Depuis le mois de janvier, Fabienne apprécie de collaborer avec Laure qui vient conseiller et renforcer l'équipe. Son expérience professionnelle est une vraie plus-value, qui présage aussi peut-être des projets plus ambitieux pour l'avenir. ●

Fabienne Le Roux  
ALSH de Belle-Isle-en-Terre  
enfance.biet@guingamp-paimpol.bzh

+ Retrouvez plus d'informations sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

## MES SERVICES

# Quelles démarches d'urbanisme, pour quels travaux ?

LA BELLE SAISON, PROPICE AUX TRAVAUX EN EXTÉRIEUR, INVITE À REFAIRE LES CLÔTURES, CHANGER LES FENÊTRES, CONSTRUIRE UN ABRI DE JARDIN, UNE VÉRANDA OU UNE PISCINE. MAIS TOUTE MODIFICATION DE L'ASPECT EXTÉRIEUR DE VOTRE PROPRIÉTÉ EST SOUMISE À AUTORISATION AFIN DE RESPECTER LES RÈGLES D'URBANISME EN VIGUEUR.

Sur le territoire de Guingamp-Paimpol Agglomération, 35 communes ont un Plan Local d'Urbanisme (PLU) ou une carte communale et les autres sont soumises au Règlement National d'Urbanisme (RNU). Quoi qu'il en soit, vous devez vous adresser à la mairie de votre commune pour toute Déclaration Préalable de travaux (DP) ou demande de permis de construire. Les dossiers sont ensuite instruits par le service d'Autorisation du Droit des Sols (ADS) de l'agglomération à Guingamp ou Plourivo.

## Quels travaux nécessitent une Déclaration Préalable (DP) ?

- Modification de façade.
- Création d'ouverture : porte, fenêtre, velux.
- Changement de clôture.
- Surélévation de terrasse.
- Construction de plus de 5 m<sup>2</sup> et de moins de 20 m<sup>2</sup>, avec ou sans dalle, démontable ou non : véranda, abri de jardin, carport.
- Transformation d'un garage de plus de 5 m<sup>2</sup> en pièce d'habitation.
- Construction d'une piscine enterrée non couverte de moins de 20 m<sup>2</sup>.



Cabanon de jardin sur dalle



## Quelle est la procédure ?

- Votre demande, à déposer en mairie, doit être accompagnée de plusieurs documents notamment un plan de masse, un plan de façade ou un plan de situation, et un montage graphique permettant d'identifier le projet avant/après.
- La mairie enregistre la demande, procède à l'affichage du projet et transmet le dossier au service instructeur (ADS).
- Dès le premier mois, vous êtes informé si d'autres pièces sont nécessaires, ou d'une majoration de délai en cas de proximité d'un bâtiment historique par exemple.
- À réception du courrier d'autorisation, un panneau d'information doit être affiché sur les lieux pendant deux mois avant le démarrage des travaux (délai légal de recours), puis pendant toute leur durée.
- Parallèlement, votre dossier est transmis aux services fiscaux pour le calcul de la taxe d'aménagement et la mise à jour de la taxe foncière.

## L'agglomération vous conseille

- Avant d'acheter un terrain ou un bien immobilier, il est préférable de demander un certificat d'urbanisme en mairie pour connaître la réglementation en vigueur sur la parcelle et être sûr de la faisabilité d'un projet. Un certificat d'urbanisme est valable 18 mois à compter du jour de sa délivrance.
- Le Conseil d'Architecture d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) des Côtes-d'Armor assure tous les 15 jours des permanences à Guingamp et Plourivo pour renseigner et accompagner les particuliers ou les professionnels sur leurs projets de travaux : sur rendez-vous uniquement.

- Pour toute question en amont de votre Déclaration Préalable de travaux ou sur l'instruction des dossiers, le service ADS reçoit aussi sur rendez-vous le mardi et le jeudi de 9h à 12h.

Mairie de Guingamp | 2<sup>ème</sup> étage  
1 place du Champ au Roy | 22200 Guingamp  
ou Maison de l'Agglomération  
2 rue Yves-Marie Lagadec | 22860 Plourivo  
Tél. 02 96 13 13 49  
instructionads@guingamp-paimpol.bzh

## Questions/réponses

Je pose un abri de jardin démontable sans dalle béton, dois-je faire une Déclaration Préalable de travaux ? **OUI**, si cet abri mesure plus de 5 m<sup>2</sup>.

Je remplace mes fenêtres à l'identique, dois-je faire une Déclaration Préalable de travaux ? **OUI**, si vous résidez dans un site protégé (bâtiments de France).

Je fais construire un auvent pour ma voiture qui n'est pas fermé, suis-je concerné par la Déclaration Préalable ? **OUI**, car un carport fait toujours plus que 5 m<sup>2</sup>.

Le délai d'instruction des Déclarations Préalables est-il souvent supérieur à 2 mois ? **NON**, 2 mois est le délai maximum réglementaire, de nombreux dossiers aboutissent avant ce terme, mais il est conseillé de respecter les 2 mois d'affichage après autorisation.

[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/au-quotidien/habiter/documents-communaux](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/au-quotidien/habiter/documents-communaux)

MES GRANDS PROJETS

# Le budget

LE CONSEIL DE L'AGGLOMÉRATION A VOTÉ, LE 20 FÉVRIER DERNIER, LE BUDGET COMMUNAUTAIRE DONT LE PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT S'ÉLÈVE À 70 M€ SUR 2 ANS. LA PRIORITÉ EST DONNÉE À LA RELANCE ÉCONOMIQUE, LA REVITALISATION DU TERRITOIRE PAR L'OFFRE DE NOUVEAUX SERVICES NOTAMMENT, TOUT EN LAISSANT LA PART BELLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE.



Vote du conseil communautaire le 20 février au Roudourou

Dans un contexte complexe lié à la crise sanitaire qui a un coût conséquent pour Guingamp-Paimpol Agglomération, comme pour toutes les collectivités, tous les investissements envisagés ont été maintenus. Le faible taux d'endettement de l'agglomération autorise le recours à l'emprunt qui, conjugué aux subventions du plan de relance de l'État, va permettre de financer les projets essentiels au territoire. L'eau et l'assainissement sont une priorité tant en termes d'attractivité que de qualité environnementale. La construction d'une nouvelle usine d'eau potable et les travaux sur les réseaux représentent près de 50% du budget d'investissement.

Le développement économique, l'aide aux entreprises et les investissements en immobilier d'entreprise s'élèveront à plus de 7 M€ au total, auxquels on peut ajouter le coût de déploiement du Très Haut Débit, 4 M€, fondamental pour les professionnels comme pour les foyers. L'offre de services est aussi au cœur des engagements de l'agglomération. Habitat, équipements sportifs, pôle jeunesse, tourisme, transports et mobilité douce sont tous des domaines concernés ; par ailleurs, la protection de l'environnement et de la biodiversité restent des sujets majeurs.

## + Coût estimé de la crise sanitaire 2020-2021

Entre dépenses supplémentaires et diminution des recettes, la pandémie de la Covid-19 a coûté à l'agglomération 1,5 M€ en 2020, et l'enveloppe estimée pour 2021 est de 750 000 €, budget à réajuster selon la suite des événements... Les achats sanitaires pour la protection des agents et des citoyens, les fonds d'aide aux entreprises, les dégrèvements fiscaux au secteur touristique, le gel des loyers professionnels, le coût d'exploitation des services et les primes Covid aux agents de première ligne sont autant de facteurs pris en compte dans le réajustement du budget.



Projet de nouvelle usine d'eau potable à Yuvas de 9 M€

## Enveloppes budgétaires votées pour 2021



**23,3 M€**

Eau et assainissement

**10,5 M€**

Prévention, collecte, valorisation des déchets

**12,5 M€**

Enfance, jeunesse, sport, culture et action sociale

**9,8 M€**

Développement économique, tourisme, numérique et haut débit

**9,2 M€**

Services généraux et patrimoine

**8,3 M€**

Vers les communes

**9 M€**

Aménagement, habitat, biodiversité, et transports

+ Retrouvez plus d'informations sur [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/mon-agglomeration/budget](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/mon-agglomeration/budget)

## MES GRANDS PROJETS

# Rejoignez le Conseil Citoyen !

DÈS JUILLET 2021, LE CONSEIL CITOYEN DE GUINGAMP-PAIMPOL AGGLOMÉRATION RASSEMBLERA DES BÉNÉVOLES, DE TOUT ÂGE ET TOUTE PROFESSION, MOTIVÉS À S'IMPLIQUER LOCALEMENT ET À ÊTRE FORCE DE PROPOSITION AUPRÈS DES ÉLUS AFIN D'ORIENTER LES POLITIQUES DU BIEN-VIVRE SUR LE TERRITOIRE.

UN APPEL À CANDIDATURE EST LANCÉ.



Participation citoyenne lors des rencontres de la vie associative en septembre 2019



## Qu'est-ce que le Conseil Citoyen ?

Appelé aussi Conseil de Développement, le Conseil Citoyen a pour objectif de créer des espaces de dialogue entre les citoyens et les élus locaux, à l'échelle du territoire de Guingamp-Paimpol Agglomération, afin d'inscrire les politiques publiques dans une démarche de démocratie participative, et de les enrichir d'un regard transversal citoyen. Impliquer les acteurs économiques, sociaux et culturels, issus de tous horizons, doit ainsi contribuer à répondre collectivement à des questions d'intérêt commun sur des thématiques variées comme la mobilité, le tourisme, l'emploi, la santé, l'alimentation...

Les agglomérations de plus de 50 000 habitants ont l'obligation légale de constituer un Conseil de Développement depuis la loi Voynet. Le Conseil Citoyen de l'agglomération sera adhérent du réseau breton des Conseils de Développement.

## Comment fonctionne le Conseil Citoyen ?

Le Conseil Citoyen sera composé de membres volontaires, répartis en trois collèges représentatifs : 40% d'habitants, 40% d'acteurs locaux, 20% d'ambassadeurs (anciens élus ou experts du territoire). Ces membres seront des personnes physiques âgées de plus de 15 ans habitant sur le territoire, et des personnes morales représentant localement une association ou une institution. La bienveillance, l'ouverture aux autres et l'esprit critique dans l'intérêt général sont les valeurs que doivent partager les conseillers citoyens.

## Candidater au Conseil Citoyen

Un appel à candidature, qui se clôture le 11 juin, a été lancé en avril par voie de presse et via les réseaux sociaux de l'agglomération.

Vous pouvez donc candidater jusqu'au 11 juin, en remplissant le formulaire dédié sur le site internet de Guingamp-Paimpol Agglomération accompagné d'une lettre de motivation, ou par courrier en contactant le standard de l'agglomération pour avoir les documents nécessaires.

Après examen et sélection des candidatures, le Conseil Communautaire délibérera le 6 juillet 2021 pour nommer les conseillers citoyens.

La première réunion d'installation du Conseil Citoyen se tiendra courant juillet 2021.

Pour tout renseignement, contactez nos services par mail à l'adresse : [conseil.citoyen@guingamp-paimpol.bzh](mailto:conseil.citoyen@guingamp-paimpol.bzh), par téléphone au 02 96 13 59 59, et par courrier à Guingamp-Paimpol Agglomération Conseil Citoyen | 11 rue de la Trinité | 22200 Guingamp [www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

DÉCOUVREZ VOTRE TERRITOIRE DIFFÉREMMENT !

## Zoom sur le circuit de randonnée du Jaudy

### Station VTT n°10 Circuit du Jaudy

- Distance : 11,03 km
- Durée : 1h30 (aller-retour)
- Difficulté : bleu (moyen)
- Points d'intérêts :  
église Saint-Blaise, le Jaudy, chapelle et fontaine Saint-Hervé, Menez Bré en grim pant au sommet du Menez



Au départ de l'église Saint-Blaise, une mise en jambes de 3 km, descendants et ombragés, vous mène jusqu'au Jaudy, fleuve du Trégor prenant sa source à Tréglamus. Après l'avoir traversé, on emprunte un beau chemin creux jusqu'au pied du Menez Bré. Le parcours tourne à gauche, empruntant les contreforts de la célèbre colline, mais les plus sportifs pourront s'offrir un aller/retour jusqu'au sommet et sa chapelle Saint-Hervé en poursuivant droit dans la pente !

Quel que soit votre choix, la vue sera au rendez-vous. Après une pause contemplative bien méritée, vous entamerez le retour, soit environ 4 km serpentant agréablement à travers la campagne de Tréglamus.

### MON AGENDA

# Y serez-vous ?

JUIN

**1<sup>er</sup>**

CONSEIL COMMUNAUTAIRE

**20 et 27**

ÉLECTIONS DÉPARTEMENTALES  
ET RÉGIONALES

**27**

LE TOUR DE FRANCE 2021  
PASSERA SUR LE TERRITOIRE  
DE L'AGGLOMÉRATION  
EN JUIN PROCHAIN !

La seconde étape du tour de France 2021 passera par Paimpol, Plouézec et Lanloup.



JUILLET

**06**

CONSEIL COMMUNAUTAIRE

### + Envie de bouger cet été ?

Retrouvez les actualités et programmes des équipements de l'agglomération sur leurs pages.

- Centre de découverte maritime Milmarin à Ploubazlanec  
[www.milmarin.bzh](http://www.milmarin.bzh)  
[Facebook@MilmarinPloubazlanec](https://www.facebook.com/MilmarinPloubazlanec)
- Pôle Nautique de Loguivy-de-la-Mer  
[www.polenautique.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.polenautique.guingamp-paimpol-agglo.bzh)  
[Facebook@polenautiqueloguivydelamer](https://www.facebook.com/polenautiqueloguivydelamer)
- Station Sports et Nature à Belle-Isle-en-Terre  
[sportsetnature.org](http://sportsetnature.org)
- Le Centre Forêt Bocage à La Chapelle-Neuve  
[www.centre-foretbocage.bzh](http://www.centre-foretbocage.bzh)
- Maison de l'Estuaire à Plourivo et Le Palacret à Saint-Laurent  
[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/se-divertir/sports-et-loisirs/sites-et-maisons-nature](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh/se-divertir/sports-et-loisirs/sites-et-maisons-nature)

Pour ne rater  
aucun événement  
à venir !

+ Retrouvez l'agenda  
régulièrement mis à jour sur  
[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh)

*L'agglo' ça me concerne,  
je participe !*

**REJOIGNEZ LE CONSEIL CITOYEN**

**DE GUINGAMP-PAIMPOL AGGLOMÉRATION**

**ENVIRONNEMENT**

**EMPLOI**

**MOBILITÉ**

**SANTÉ**

**TOURISME**



**ÉCHANGER - PROPOSER - ÉCOUTER - AGIR**

**INSCRIPTIONS JUSQU'AU 11 JUIN 2021**

Plus d'informations :

[www.guingamp-paimpol-agglo.bzh](http://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh) ou au 02 96 13 59 59



Retrouvez l'essentiel de l'actualité hebdomadaire de l'Agglomération dans votre nouvelle lettre interne : L'hebd de l'Agglo

Contribution | Cellule technique Covid,  
Rédaction | service communication  
Date de diffusion | sem. 46 - 13/11/2020  
Prochaine diffusion | sem. 47

Du mardi 10 au mardi 17 novembre 2020 | Semaine 46

## > RESTONS VIGILANTS

L'agglomération poursuit ses missions de service au public dans un contexte particulier. Il est nécessaire de **suivre scrupuleusement les consignes sanitaires et les protocoles** mis en place tout au long de vos activités.

En effet, la Covid circule sur notre territoire et certains agents ont été contaminés par la Covid. Grâce au respect des protocoles en cours, en dehors et sur le lieu de travail, l'Agglomération n'a pas connu de cluster au sein des services et équipements.

Nous vous demandons la plus grande vigilance dans votre quotidien pour continuer au maximum à protéger chacun et chacune.

## INFORMER ET ACCOMPAGNER

Comme lors du 1<sup>er</sup> confinement, l'Agglomération se saisit de tous les outils à sa disposition pour communiquer aux usagers le fonctionnement des équipements et services : via le site internet (actualité et Foire Aux Questions, page Facebook), presse.

## ORGANISER UNE RÉUNION : CE QU'IL FAUT SAVOIR



De nombreuses questions ont été remontées auprès de la Direction sur l'organisation des réunions.

Le principe suivant, initié par le Président de l'Agglomération, sera mis en place. Seules les réunions « décisionnaires » peuvent être organisées sur site ou conjointement en présentiel et en distanciel.

Une réunion décisionnaire fait l'objet d'un relevé de décisions (exemples : réunion de dg, réunion de chantier, bureau...).

Toutes les autres réunions sont de fait organisées en distanciel.

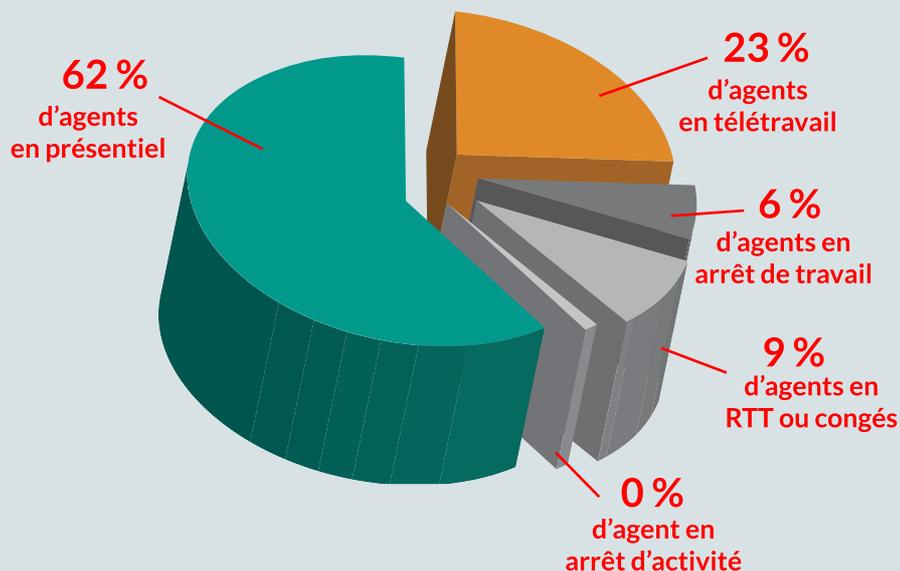
À ces consignes, s'ajoute un nouveau paramètre : pour accueillir une réunion, la jauge est passée à 6m<sup>2</sup> par personne.

Ainsi, dans une configuration assise, vous trouverez les jauges maxi de participants par site ci-après.

Les protocoles sont mis à jour sur les sites et sur les portes des salles de réunion.

LIEU / SALLE	Nbre pers. autorisées		
BOURBRIAC	12	GUINGAMP Emergence	10
CALLAC	15	PLOURIVO	12
GUINGAMP Siège Salle G.Rumen	14	PLOURIVO Rez-de-chaussée	2
GUINGAMP Siège - salle 1er étage	8	PONTRIEUX Grande salle	12

## UNE AGGLOMÉRATION AU TRAVAIL



Au 10 novembre, 60% des équipes travaillent en présentiel dans le cadre de leurs activités (notamment les services déchets, voirie, eau et assainissement, les standards...)

Un agent sur cinq est en télétravail et un seul agent en arrêt d'activité.

Les équipes de l'agglomération sont au rendez-vous des besoins des usagers, dans cette nouvelle période.

## RETOURS SUR LE CT ET LE CHSCT

Le CT et le CHSCT se sont déroulés vendredi dernier en présence du Collège des élus, des Organisations Syndicales (OS) et de la Direction.

Les Organisations Syndicales ont salué les actions mises en œuvre par l'agglomération pour l'organisation et le fonctionnement des services pendant ce 2<sup>ème</sup> confinement.

Tout d'abord, la communication rapide de la Direction Générale et de l'exécutif à l'égard des agents qui a permis à chacun de s'organiser sereinement.

Puis la souplesse laissée par l'employeur, elle aussi appréciée, dans les modalités d'organisation du travail : télétravail à 100%, mixte télétravail et bureau et 100% bureau.

À cette occasion, il a été confirmé que le télétravail sur poste fixe,

initialement non autorisé, pourrait désormais l'être sous réserve que le télétravail soit organisé sur 5 jours (pas d'alternance possible), avec l'aval du Chef de service et du service informatique.

Les OS ont fait état de 2 situations particulières : concernant les agents travaillant à l'extérieur en continu et qui n'ont d'autres choix que de déjeuner dans leur camion (restaurants fermés et météo) et concernant les agents de certaines déchèteries qui font face à une fréquentation importante des usagers. Des mesures seront prises pour pallier à ces difficultés.



## L'AGGLOMÉRATION ET DES ÉLUS 2.0



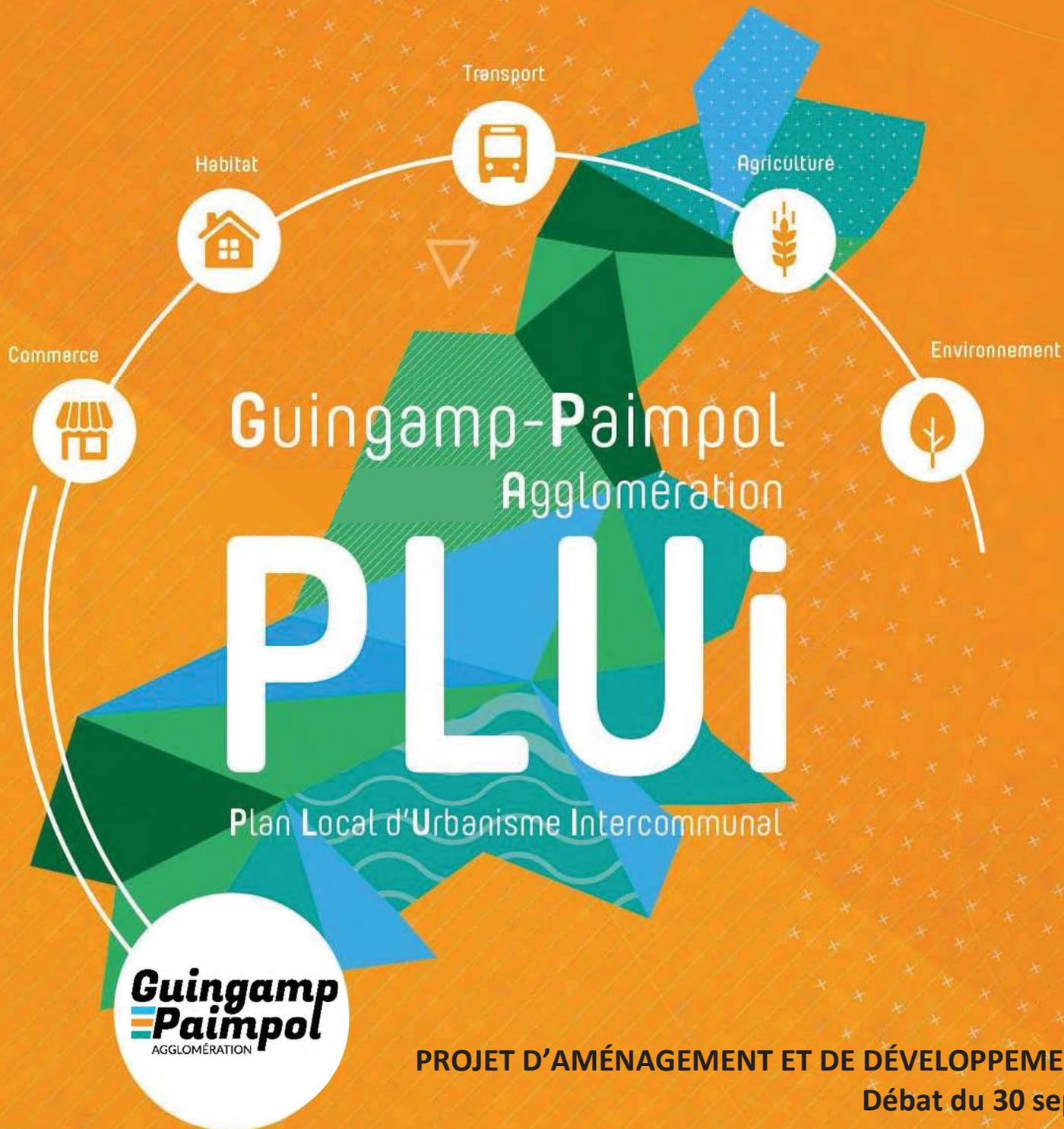
Vendredi dernier ont été remis à tous les élus communautaires titulaires de l'agglomération une tablette professionnelle. Ce prêt s'inscrit dans la démarche d'objectif 100% dématérialisation des Assemblées.

L'agglomération s'est dotée d'un outil «i-delibRE». Il s'agit d'un outil itinérant de gestion de réunions. Il permet de gérer son agenda de réunion (présence ou non), de générer des documents en amont des réunions, commissions ou séances (projets, convocations, ordres du jour), de les annoter et de les recevoir en aval (compte-rendus, délibérations).

Pour pouvoir accéder facilement à ces bases de données et aux fonctionnalités de ce nouvel outil, les élus ont eu une formation à l'issue de la remise des tablettes.

Cette dématérialisation permettra aussi d'organiser, dans le contexte actuel, le prochain conseil communautaire en format hybride (distanciel et présentiel).

Dans un souci de renforcement de la sécurisation des flux informatiques et d'harmonisation des pratiques, une adresse de messagerie individuelle «guingamp-paimpol.bzh» a été créée pour chaque élu. Ces adresses sont à utiliser selon le protocole établi.



PROJET D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLES  
Débat du 30 septembre 2019



## PRÉAMBULE

Avec le vote du « Projet de Territoire » en décembre 2018, nous nous sommes dotés d'une véritable stratégie, traduisant l'engagement des 57 communes pour développer le territoire dans une vision d'avenir, et anticiper les transitions.

À travers le Projet d'Aménagement et de Développement Durables (PADD), l'ambition est de construire un territoire plus solidaire, plus dynamique, où l'excellence environnementale constitue le socle commun des politiques publiques. Il s'agit, en matière d'aménagement, de permettre le passage d'un modèle de développement péri-urbain en extension vers un territoire dynamique assumant la complémentarité de l'identité rurale et urbaine qui le singularise.

Cette feuille de route, doit prendre en compte l'ensemble du territoire intercommunal, qui constitue de plus en plus un espace de vie au quotidien pour les habitants. C'est pourquoi nous avons souhaité, dès la création de notre Agglomération, engager la mise en place d'un Plan Local d'Urbanisme intercommunal. Le PLU-i est un outil au service de notre territoire révélant ses diversités, ses forces mais aussi ses difficultés.

Fruit d'un travail collectif entre l'Agglomération et les communes, le PADD permet d'une part, de construire une agglomération agréable à vivre pour les entreprises et les 76 172 habitants à l'horizon 2030 ; et d'autre part, de développer l'activité économique, de renforcer la dynamique des centres-bourgs et centres-villes et de réduire l'impact du développement urbain dans un objectif de préservation des espaces naturels et agricoles. Ces choix impliquent de mener une politique d'aménagement axée sur un objectif de « sobriété foncière » et d' « excellence environnementale », en mettant en œuvre une densité adaptée, une mobilité facilitée, tout en intégrant l'impact du changement climatique, les enjeux de reconquête de la qualité des milieux, et de préservation de la qualité de vie, atouts majeurs du territoire.

Ces enjeux sont déclinés à travers les 3 axes du PADD, pour apporter la vision prospective et cohérente du développement :

- Viser l'excellence environnementale, un atout majeur de valorisation et d'amélioration du cadre de vie ;
- Rendre l'Agglomération accueillante et innovante pour bien y vivre ;
- Planifier un aménagement cohérent, solidaire et audacieux.



## SOMMAIRE

### VISER L'EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE, UN ATOUT MAJEUR DE VALORISATION ET D'AMÉLIORATION DU CADRE DE VIE \_\_\_\_\_ 7

#### Objectif 1. Garantir le maintien des richesses environnementales \_\_\_\_\_ 9

1. L'eau, un milieu à protéger, une ressource à préserver \_\_\_\_\_ 10
2. Gérer les espaces de biodiversité \_\_\_\_\_ 12
3. Maîtriser l'artificialisation des sols \_\_\_\_\_ 13

#### Objectif 2. Valoriser le paysage et le patrimoine, éléments uniques du territoire \_\_\_\_\_ 15

4. De l'Armor à l'Argoat, une diversité de paysages à requalifier/valoriser \_\_\_\_\_ 16
5. Le patrimoine historique et architectural, vecteur d'identité \_\_\_\_\_ 17
6. Accompagner la transition énergétique du territoire \_\_\_\_\_ 18

#### Objectif 3. Guider l'aménagement vers un urbanisme durable et résilient \_\_\_\_\_ 21

7. Répondre aux enjeux de sécurité et de santé publique \_\_\_\_\_ 22
8. Prévoir un développement territorial adapté au changement climatique \_\_\_\_\_ 24

### RENDRE L'AGGLOMÉRATION ACCUEILLANTE ET INNOVANTE POUR BIEN Y VIVRE \_\_\_\_\_ 27

#### Objectif 4. Affirmer le positionnement de l'Agglomération dans le paysage breton \_\_\_\_\_ 29

9. Renforcer l'attractivité et l'accessibilité du territoire \_\_\_\_\_ 30
10. Organiser l'Agglomération autour de centralités fortes \_\_\_\_\_ 31
11. Conforter l'Agglomération comme une terre d'accueil et d'opportunités \_\_\_\_\_ 33

#### Objectif 5. Promouvoir le développement des spécificités du territoire \_\_\_\_\_ 35

12. Encourager un système agricole de qualité, respectueux de l'environnement et des consommateurs \_\_\_\_\_ 36
13. Conforter la sphère maritime \_\_\_\_\_ 37
14. Développer une offre touristique harmonieuse \_\_\_\_\_ 38

#### 15. Soutenir l'innovation et le potentiel en matière d'économie \_\_\_\_\_ 39

#### Objectif 6. Orienter l'Agglomération vers un territoire de proximité \_\_\_\_\_ 41

16. Offrir des services équitables et de qualité à l'ensemble des habitants du territoire \_\_\_\_\_ 42
17. Garantir une offre de logements adaptée pour tous \_\_\_\_\_ 43

### PLANIFIER UN AMÉNAGEMENT COHÉRENT, SOLIDAIRE ET AUDACIEUX \_\_\_\_\_ 45

#### Objectif 7. Provoquer la redynamisation des centres-bourgs et centres-villes \_\_\_\_\_ 47

18. Reconquérir les cœurs de villes \_\_\_\_\_ 48
19. Améliorer le traitement paysager des espaces publics et privés \_\_\_\_\_ 50

#### Objectif 8. Renforcer l'attractivité des territoires composant l'Agglomération \_\_\_\_\_ 51

20. Améliorer l'aménagement des entrées de ville \_\_\_\_\_ 52
21. Renforcer les points de vue remarquables et caractéristiques \_\_\_\_\_ 53
22. Permettre des transitions fluides entre les différents modes d'occupation du sol \_\_\_\_\_ 54

#### Objectif 9. Garantir un mode d'habiter pérenne et vertueux \_\_\_\_\_ 55

23. Mobiliser davantage le parc existant \_\_\_\_\_ 56
24. Soutenir le maintien des services et équipements de proximité \_\_\_\_\_ 57
25. Anticiper les futurs modes d'habitation \_\_\_\_\_ 58





AXE

1

**VISER L'EXCELLENCE  
ENVIRONNEMENTALE, UN ATOUT  
MAJEUR DE VALORISATION ET  
D'AMÉLIORATION DU CADRE DE VIE**



## Objectif 1. Garantir le maintien des richesses environnementales



Depuis la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'alerte est donnée sur la préservation de la biodiversité et des milieux qu'elle occupe. L'enjeu de cohabitation avec les activités humaines est désormais incontestable. La préservation des écosystèmes et des ressources est tout aussi nécessaire à la sauvegarde des espèces animales et végétales qu'à l'environnement dans lequel l'être humain évolue.

Au regard de la capacité de résilience des milieux aquatiques et de la raréfaction de la ressource en eau sur le territoire, il est nécessaire d'envisager une diminution de la consommation sur ces questions.

De plus, la préservation des espaces naturels ne peut qu'être bénéfique à la valorisation du territoire. Entre terre et mer, campagne et forêts, milieux urbains traditionnels et ruralité, Guingamp-Paimpol Agglomération dispose d'atouts paysagers indéniables. Ceux-ci permettent notamment la diffusion d'une qualité de vie en dehors même du territoire.

Par ailleurs, l'évolution des documents d'urbanisme démontre un renforcement de l'anticipation des risques technologiques, naturels et climatiques, connus ou prévus, dans l'aménagement du territoire. De par l'activité humaine, sa situation, la topographie et la géologie, notre territoire est exposé à ces risques et le PLU-i se doit de les prendre en compte afin d'assurer la pérennité de ses installations ainsi que la sécurité et la santé de ses habitants.

## 1. L'eau, un milieu à protéger, une ressource à préserver



Façonnant les paysages du territoire, source de biodiversité, l'omniprésence de l'eau et ses multiples enjeux sont caractéristiques de Guingamp-Paimpol Agglomération. Les principaux cours d'eau (le Jaudy, le Trieux, le Leff, le Léguer, le Blavet, ...), leurs sources et les milieux maritimes concentrent fonctions et enjeux environnementaux. La gestion des milieux aquatiques et leur nécessaire qualité comme la gestion d'une ressource limitée, constituent autant d'éléments clés pour de nombreuses activités humaines : agriculture, conchyliculture, eaux de loisirs (pêche et baignade), etc.

La ressource en eau sera davantage vulnérable et aléatoire dans sa disponibilité à l'avenir, effets principalement liés au changement climatique : baisse globale des précipitations, réduction des débits des cours d'eau, assèchement des sols, augmentation de l'évapotranspiration, etc.

Face à ce constat, le développement territorial place en son cœur la problématique de préservation de la qualité de ces milieux.

### Orientations

#### QUALITÉ DE L'EAU

- Préserver les têtes de bassin versant ;
- Identifier les cours d'eau et protéger leurs abords par la mise en place d'une bande d'inconstructibilité le long des berges afin de préserver la qualité de l'eau ;
- Préserver la qualité de l'eau potable : adaptation de l'occupation du sol sur les bassins et aires d'alimentation de captages d'eau afin d'éliminer les risques de pollution (périmètres de protection notamment) ;
- Maintenir les éléments naturels jouant un rôle épuratoire pour la préservation de la qualité de la ressource en eau, notamment par la préservation des zones humides et les haies bocagères ;
- Assurer l'adéquation entre le développement du territoire et l'acceptabilité du milieu récepteur ;



- Concourir à la continuité des flux hydrographiques et écologiques en :
  - Participant à l'adaptation, ou la suppression, d'obstacles existants à l'écoulement et à la migration des poissons et des sédiments en tenant compte de leur intérêt patrimonial ;
  - Évitant la création de nouveaux obstacles.

#### RESSOURCE EN EAU

- Assurer un développement cohérent avec les ressources disponibles et les capacités d'approvisionnement du territoire, en tenant compte des modélisations de l'évolution probable de la disponibilité de la ressource en eau ;
- Favoriser la mise en place de dispositifs en faveur d'une réduction des consommations d'eau ;
- Développer, lorsque les conditions sanitaires le permettent, la récupération des eaux pluviales et la réutilisation des eaux usées épurées en alternative aux prélèvements d'eau dans le milieu naturel ou l'utilisation d'eau potable :
  - Promouvoir les dispositifs de récupération/réutilisation d'eaux pluviales (irrigation, arrosage d'espaces publics), modes de gestion/aménagements/végétalisation limitant les besoins en eau, etc. ;
  - Favoriser ces dispositions pour les bâtiments publics, économiques et commerciaux, existants et futurs.

- Anticiper la pression sur la ressource en eau face au changement climatique ;
- Limiter la création de nouveaux points privés de prélèvements d'eau (forage, captage, ...) non destinés à une activité économique ;
- Favoriser l'infiltration de l'eau.

#### LITTORAL

- Prendre en compte les enjeux environnementaux (espèces et habitats) des milieux marins et littoraux dans les projets d'aménagement du littoral pour ne pas porter atteinte à ces milieux ;
- Prévoir des emplacements nécessaires et suffisants dédiés à l'installation de récupérateurs des eaux grises et noires des bateaux et de zones de carénage.
- Anticiper la gestion et l'entretien de ces installations.



## 2. Gérer les espaces de biodiversité



Le territoire intercommunal comporte de nombreuses ressources et espaces naturels diversifiés et remarquables d'un point de vue écologique (espaces naturels littoraux, principales vallées) dont certains à proximité immédiate des secteurs urbains mais également une nature plus « ordinaire » non protégée et vulnérable.

Dans un contexte de pression urbaine sur les écosystèmes, le développement territorial entend préserver sa Trame Verte et Bleue. En tant que matrice écopaysagère, les milieux naturels d'exception que comporte Guingamp-Paimpol Agglomération se trouvent être des vecteurs d'attractivité, socle d'une biodiversité menacée et facteurs essentiels de la capacité de résilience du territoire.

Il est nécessaire au travers du PLU-i de permettre le maintien des continuités de la Trame Verte et Bleue et de cette nature ordinaire en s'appuyant sur le traitement vertueux des éléments qui composent ce maillage (zones humides, bocage, boisements, ...).

### Orientations

#### BIODIVERSITÉ

- Permettre l'accomplissement du cycle de vie des espèces en identifiant et protégeant les espaces de la Trame Verte et Bleue, notamment :
  - Les réservoirs de biodiversité majeurs : sites Natura 2000, ZNIEFF, Espaces Naturels Sensibles, sites du Conservatoire du Littoral ;
  - Les réservoirs de biodiversité complémentaires : secteurs bocagers denses, espaces boisés, cours d'eau ;
  - Les corridors écologiques.
- Préserver les lisières des réservoirs de biodiversité afin de limiter les pressions liées aux activités d'origine anthropique ;
- Maintenir les marqueurs paysagers que sont les boisements et franges forestières. Il s'agit notamment de préserver et garantir la bonne gestion des massifs forestiers principaux du territoire (forêt domaniale de Coat-An-Noz, la forêt départementale d'Avagour-Bois-Meur et la forêt de Penhoat-Lancerf) ;

- Éviter toute nouvelle rupture des continuités écologiques de la Trame Verte et Bleue et conforter les continuités au travers de dispositions réglementaires et de principes en la matière au sein des opérations d'aménagement et de programmation ;
- Appliquer, en cas de constructibilité le principe « éviter, réduire ou compenser » dans cet ordre ;
- Protéger les petits boisements et les boisements stratégiques selon leur intérêt écologique, en veillant, au cas par cas, à ne pas compromettre une activité bénéfique à leur entretien ou leur exploitation ;
- Préserver les arbres remarquables ;
- Préserver le maillage bocager identitaire du territoire. Recenser les haies et talus du territoire, encourager le maintien voire la reconquête du bocage dans les secteurs moins denses ;
- Encourager le renforcement et la restauration des fonctionnalités écologiques dans les espaces de nature plus ordinaire et moins fonctionnels ;
- Maintenir les grands espaces agro-naturels ;
- Parvenir à une agriculture respectueuse des écosystèmes et des milieux naturels ;
- Protéger les espaces de landes, milieux d'intérêt écologique (landes à bruyères, tourbières, ...) ;
- Lutter contre les espèces invasives (berce du Caucase, ambrosie à feuille d'Armoise, Datura Stramoine, Raisin d'Amérique, ...) ;
- Protéger les zones humides ;
- Renforcer l'intégration de la biodiversité par la prise en compte de la nature dite ordinaire.

### 3. Maîtriser l'artificialisation des sols



Concerné par un ralentissement de sa dynamique démographique et économique, le territoire de Guingamp-Paimpol Agglomération a pourtant connu des évolutions importantes ces dernières années dans son mode d'occupation de l'espace. Ces évolutions se sont opérées largement en défaveur des espaces agricoles, naturels ou forestiers. Ainsi, ce sont près de 430 hectares de ces espaces qui ont été artificialisés entre 2008 et 2018, essentiellement en vue de produire de l'habitat, quasi-exclusivement sous forme pavillonnaire (habitat individuel).

Dans un souci de préservation du cadre de vie au sens large, incluant l'environnement, les milieux naturels, les paysages, l'identité patrimoniale du territoire, son image de marque mais également le « vivre ensemble » et le lien social nécessaire dans chaque village, l'Agglomération place au cœur de son projet une politique forte de réduction des impacts que son développement peut avoir sur la « ressource sol ». Il s'agit donc de placer la notion de sobriété foncière au cœur du projet, convaincus que cette sobriété constituera une force pour l'avenir de notre territoire (projet alimentaire, réponse au changement climatique, mobilités, ...).

Cette ambition s'articule avec l'ensemble des politiques publiques portées par l'Agglomération et ses partenaires : Schéma de Cohérence Territoriale du Pays de Guingamp, Plan Climat Air Énergie Territorial de l'Agglomération, Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durables et d'Égalité des Territoires de la Région Bretagne, réflexions en cours à l'échelle de la BreizhCop, etc.

#### Orientations

##### SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

- Maintenir les équilibres du territoire dans les destinations des sols (naturelles, agricoles, urbanisées) ;
- Inscrire l'Agglomération comme territoire pilote en matière de sobriété foncière : l'atteinte de cet objectif réside dans la capacité de Guingamp-Paimpol Agglomération à lutter contre l'étalement urbain / mettre en œuvre des politiques de densification, et ainsi à redonner du poids à ses centralités ;
- Protéger strictement les grands ensembles naturels et agricoles ;

- Promouvoir de manière prioritaire la densification des enveloppes urbaines existantes : il s'agit de prioriser les actions de renouvellement urbain, combler des potentiels non bâtis au sein des enveloppes urbaines, requalifier des logements ou bâtiments d'activités vacants (y compris friches), avant toute opération d'urbanisme située en extension ;
- Fixer un maximum de consommation foncière, en extension des enveloppes urbaines, de 180 hectares, répartis comme suit :
  - 50 hectares destinés au développement des zones économiques ;
  - 20 hectares destinés à la création d'une nouvelle zone économique à proximité de la RN12 ;
  - 67 hectares destinés au développement résidentiel ;
  - 11 hectares destinés au développement d'un projet urbain mixte (projet pôle gare de Guingamp) ;
  - 19 hectares destinés aux équipements ;
  - 8 hectares destinés au développement et l'extension des carrières existantes ;
  - 5 hectares destinés aux infrastructures diverses.
- Définir des limites claires au développement périphérique, notamment en secteurs de coteaux et en communes littorales
- Conserver la vocation non bâtie des coupures agricoles et naturelles ;
- Ne pas engager le développement de formes urbaines concourant à la linéarité des tissus urbains ou au mitage du territoire ;
- Concernant plus spécifiquement les activités économiques, seules les zones dites « d'intérêt majeur » pourront connaître une création / extension conduisant à une artificialisation des sols et ce, dès lors qu'un besoin réel est avéré (foncier indisponible pour la mise en œuvre d'opérations de reconquête / densification, réponse à un projet spécifique, ...) ;

- Conditionner la création de toute nouvelle zone d'activités économiques au remplissage effectif des zones existantes de même vocation, situées sur un même secteur géographique ;
- Interdire la création de toute nouvelle zone commerciale périphérique ;
- Conditionner l'extension d'espaces commerciaux périphériques à l'absence d'autres possibilités (renouvellement urbain, densification, mobilisation de friches, ...) sur la zone concernée ;
- Évaluer toute possibilité alternative aux projets générateurs d'artificialisation « irréversible » des sols.

#### STRATÉGIE FONCIÈRE

- Identifier des potentiels fonciers urbains comme gisements prioritaires situés dans les enveloppes urbaines ;
- Mettre en place une stratégie foncière à l'échelle de l'Agglomération : cette stratégie foncière, doit permettre de mobiliser du foncier idéalement situé dans les enveloppes urbaines ou du bâti dégradé à requalifier ;
- Atteindre les objectifs de mixité sociale définis par le PLH.



## Objectif 2. Valoriser le paysage et le patrimoine, éléments uniques du territoire



Guingamp-Paimpol Agglomération souhaite capitaliser sur ses ressources naturelles pour valoriser son image territoriale. Le cadre patrimonial d'exception qu'offre le territoire est utilisé comme levier au service d'un cadre de vie attractif et singulier. Par ailleurs, au vu de l'évolution des modes de vie, le territoire doit pouvoir engager sa transition énergétique.



## 4. De l'Armor à l'Argoat, une diversité de paysages à requalifier/valoriser



Notre territoire offre une diversité d'espaces de nature et de grands paysages entre façade littorale, paysages agricoles et ambiances urbaines. Ces paysages, expression de l'identité du territoire, sont en constante mutation. Le développement territorial, s'il ne comprenait pas la nécessité d'intégrité des unités paysagères, pourrait fortement y porter atteinte : dégradation des éléments paysagers tels que le bocage, fermeture ou banalisation des paysages, urbanisation déraisonnée, etc.

Les paysages emblématiques de Guingamp-Paimpol Agglomération constituent des atouts à exploiter et valoriser au profit d'une attractivité touristique et résidentielle et d'une image territoriale affirmée.

### Orientations

- Préserver et valoriser les identités du socle paysager, en lien avec l'atlas des paysages en cours d'élaboration à l'échelle du département des Côtes d'Armor.
- Accompagner les évolutions des grands paysages en maintenant les éléments qui caractérisent chaque grande entité paysagère :
  - Paysages littoraux (bassin de Paimpol, Rétro-littoral) : estran, falaises, phénomènes géologiques, plages, paysages de cultures maraîchères, bocage, bois, prairies, identité des bourgs ruraux, architecture rurale et balnéaire, patrimoine littoral et maritime (ports, balises, phares, amers, cales, quais, hangars, ...)
  - Paysages fluviaux (Trieux maritime, vallées du Trieux, du Leff, du Jaudy, du Guic et du Le Guer, ...) : vallées, coteaux boisés, bocagers ou de plaine, berges et ripisylves, prairies humides, patrimoine bâti hydraulique (moulins, lavoirs, viaducs, écluses, ...)
  - Paysages urbains et agricoles (bassin de Guingamp, massif armoricain, plateaux agricoles) : patrimoine architectural de cœurs historiques, patrimoine bâti et vernaculaire rural, coteaux et plateaux urbanisés, bocage, bois et prairies.

- Valoriser la diversité et la multifonctionnalité des espaces naturels : paysagères, écologiques, hydrauliques, etc. ;
- Protéger les espaces de nature emblématique et reconnus et encourager leur promotion en permettant la mise en place de projets de valorisation ;
- Valoriser les panoramas remarquables et sites de lecture du grand paysage (perspectives, belvédères) : pointe de Guilben (Paimpol), la Roche aux Oiseaux et Tour de Kerroc'h (Ploubazlanec), depuis le Ménez Bré (Pédervec), Hoguené (Louargat), Kerespers (Ploëzal), etc ;
- Identifier et protéger les chemins creux, éléments de patrimoine du territoire ;
- Permettre la création et l'évolution de sites faisant la promotion et la sensibilisation auprès du public des enjeux environnementaux locaux à l'instar des Maisons Nature (Centre Forêt Bocage, Centre Régional d'Initiation à la Rivière, ...), du Palacret, de la maison de l'estuaire de Plourivo, etc.



## 5. Le patrimoine historique et architectural, vecteur d'identité



Le territoire de Guingamp-Paimpol Agglomération dispose d'un important patrimoine culturel, architectural et naturel (Sites Patrimoniaux Remarquables, Monuments Historiques, sites classés et inscrits) ainsi que d'un riche patrimoine vernaculaire mais non protégé.

Les éléments de patrimoine naturel, architectural ou encore archéologique, participent pleinement à la qualité du cadre de vie, de l'image territoriale et à l'attractivité touristique. Le PLU-i appuie pleinement son développement sur ces atouts.

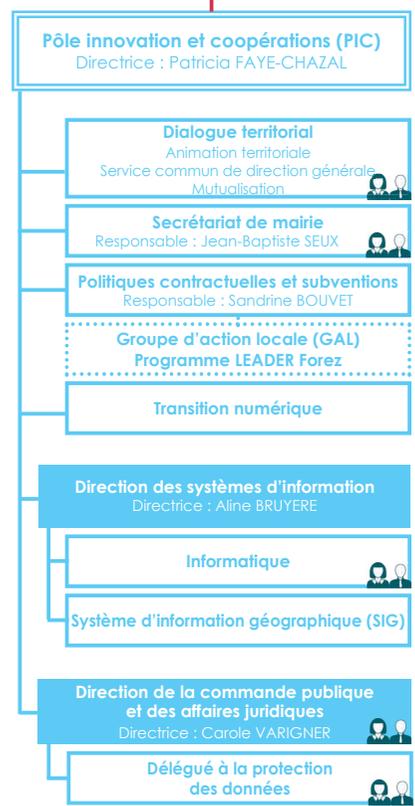
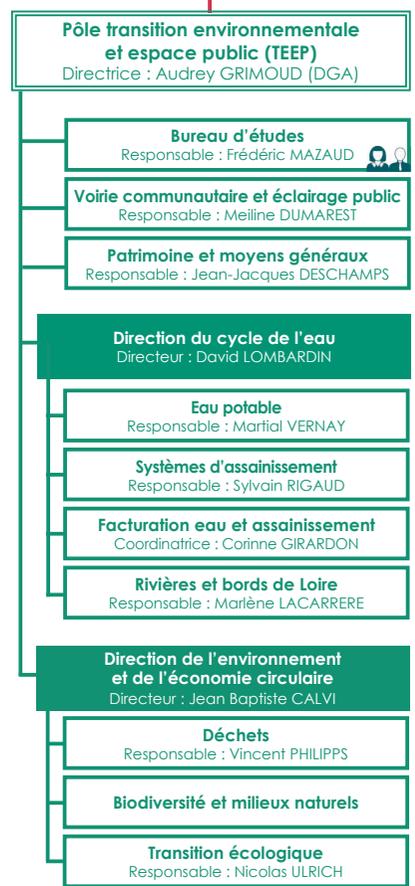
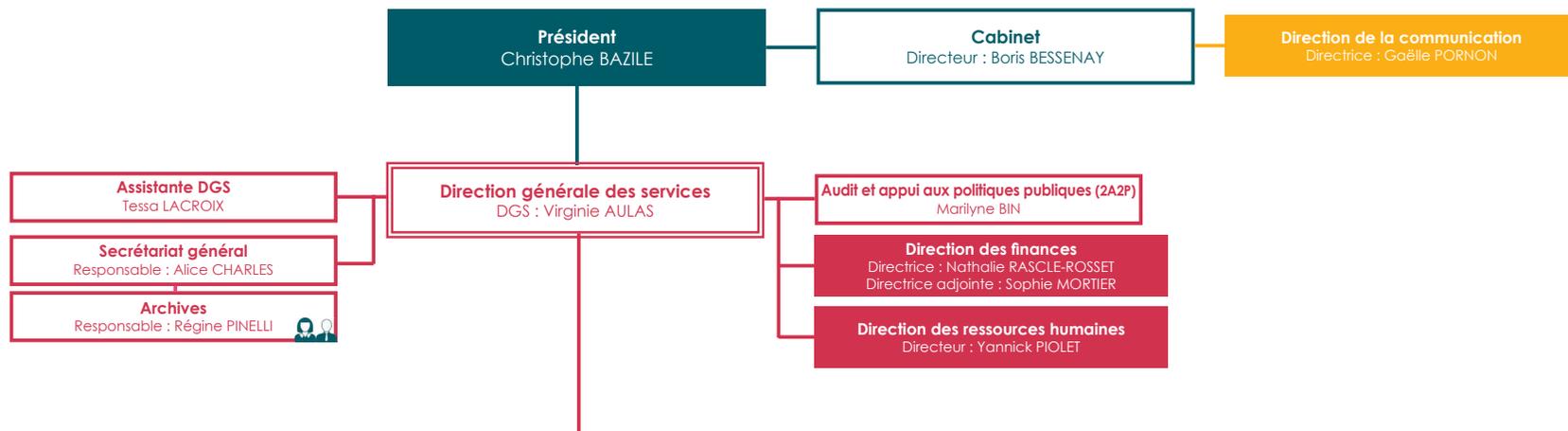
### Orientations

- Conforter l'offre touristique des sites emblématiques du territoire : Château de la Roche Jagu, Basilique de Guingamp, Vallée des Saints, Abbaye de Beauport etc ;
- Mettre en valeur les sites remarquables (classés/inscrits), le patrimoine architectural exceptionnel (Sites patrimoniaux Remarquables de Pontrieux, Paimpol et Guingamp, Monuments Historiques) ;
- Porter une attention particulière aux aménagements architecturaux et paysagers des espaces environnant les sites et monuments remarquables et/ou situés dans une « petite cité de caractères » ;
- Développer l'attractivité touristique et renforcer l'accessibilité des sites de patrimoine remarquable (chemins de randonnée pedestre et équestre, voies cyclables, capacités d'accueil, ...) ;
- Identifier et préserver les éléments du patrimoine bâti et vernaculaire (non protégés) identitaires de la région, grâce à une réglementation adéquate à leur maintien et leur évolution (travaux de rénovation, création d'ouvertures, ...) :
  - Éléments témoins de croyances et pratiques religieuses (églises, chapelles, calvaires, enclos paroissiaux, ...) ;
  - Éléments civils et militaires (châteaux, remparts, fortifications, ...) ;

- Éléments témoins de l'époque féodale (moulins, manoirs, colombiers, ...) ;
  - Infrastructures et ouvrages civils (ponts, aqueducs, ...) ;
  - Éléments témoins de l'épopée des Terre-Neuvas et de la modernisation du littoral datant du XIXème siècle ;
  - Éléments bâtis témoins des débuts de l'industrie dans la région ;
  - Edifices caractéristiques de l'architecture traditionnelle (maisons rurales, anciens corps de ferme, résidences balnéaires du XIXème et XXème siècle, ...).
- Prendre en compte les sensibilités archéologiques dans le développement urbain.



<b>Pôle</b>	<b>Direction</b>
<b>Service / Mission</b>	Service mutualisé
EPIC / GAL / PAH	





**CHARTRE  
GRAPHIQUE**

Mars 2018



1

LOGOTYPE



2

TOURISME



3

UNIVERS GRAPHIQUE



4

PAPÉTERIE



5

SUPPORTS D'ÉDITION



6

MULTIMÉDIA



7

AUTRES



1

LOGOTYPE



## UN LOGO À L'IMAGE DU TERRITOIRE : AGILE, DYNAMIQUE ET AUTHENTIQUE

Recentré sur la typographie, le logo se compose d'une écriture unique qui permet une identification et une différenciation en même temps. Il se construit de lien et de liant à l'image d'un territoire rassemblé et agile. La rondeur des lettres et les décalages rappellent la géographie vallonnée du territoire, renforcée par la couleur, reflet des espaces naturels. La courbe du Z met en valeur le mot Forez et incarne le mouvement, l'élan vers l'avenir.

1

VERSIONS



Loire  
FOREZ  
Agglo



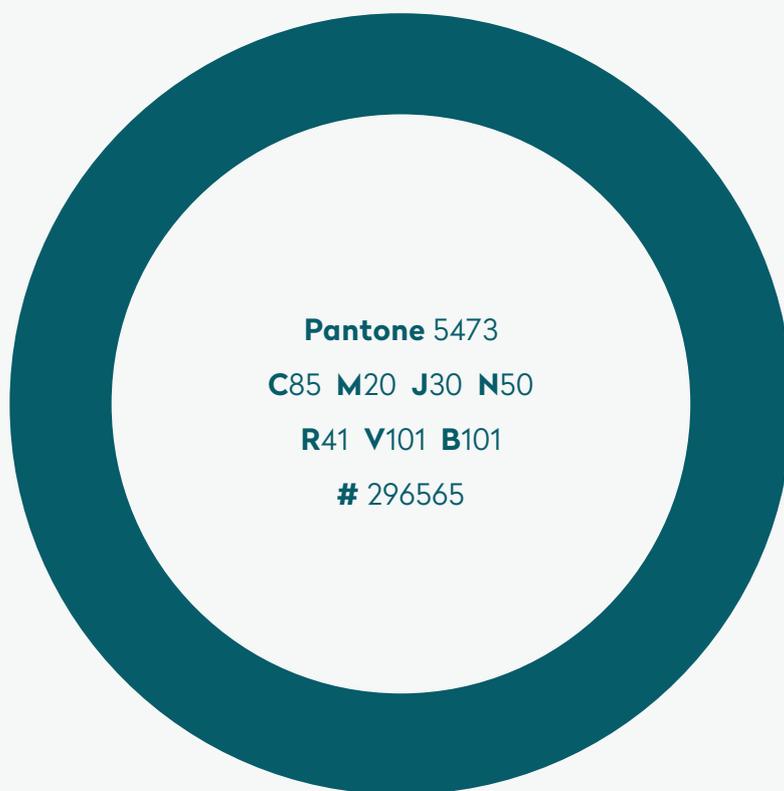
Loire  
FOREZ  
Agglo



Loire  
FOREZ  
Agglo

1

COULEUR



## UNE COULEUR REFLET DE LA NATURE

Le logo se compose d'une couleur unique pour renforcer la notion d'union et de rassemblement. Le bleu/vert profond est à l'image du territoire, une couleur naturelle, aquatique et végétale. Cette couleur sera donc prédominante dans la création des supports institutionnels pour permettre une identification rapide de l'Agglo.



**Loire  
FOREZ**  
Mag LE MAGAZINE  
DES 87 COMMUNES  
DE L'AGGLO

MAI 2021

GRAND ANGLE

# Loire Forez accompagne la relance économique

AU COEUR DE L'AGGLO  
Cinq villages de caractère à découvrir



4-5  
EN IMAGES



6-7  
AU CŒUR DE L'AGGLO



8-9  
PRÈS DE CHEZ VOUS



10  
AGGLO DURABLE



15  
HASHTAG



16-17  
INITIATIVES



20-21  
DECRYPT'AGGLO



22-23  
EN BREF



18-19  
REGARDS CROISÉS



24  
SORTIR

# ÉDITO

## Dans ce nouveau numéro, je vous invite à découvrir :

- Les actions que nous menons pour le développement des entreprises locales et de l'emploi sur le territoire de Loire Fore agglomération. C'est un axe fort de notre mandat et la période actuelle ne fait que renforcer notre volonté d'agir. Et si la crise a touché de plein fouet les entreprises, elle impacte aussi les jeunes arrivant sur le marché de l'emploi.
- Un sujet sur les déchets et la nécessaire diminution des quantités produites. Nous vous proposons ici de réfléchir à la valorisation des déchets verts, qui sont une véritable ressource pour le jardin.
- L'organisation de notre collectivité avec la pandémie de COVID-19. Elle nécessite des propositions nouvelles et

des adaptations régulières pour l'efficacité, la transformation et la résilience de l'action publique. Les attentes sont fortes et l'ensemble de nos services s'adaptent. Comme l'office de tourisme qui propose des visites en visio.

Enfin, je profite de cet éditto pour vous parler du programme « petites villes de demain ». Grâce à notre capacité à mobiliser des moyens et proposer notre ingénierie pour accompagner les communes, 4 centralités de notre territoire (Boën-sur-Lignon, Sury-le-Comtal, Noirétable et Saint-Bonnet-le-Château) ont été retenues dans ce dispositif. C'est un atout supplémentaire pour les communes concernées mais également pour leurs voisines, qui bénéficieront, par ricochet, de ces revitalisations.

**Notre force : c'est d'être 87 communes. Ensemble, nous sommes structurés pour répondre aux défis de notre époque.**



**Christophe BAZILE,**  
Président de Loire Forez agglomération



MAGAZINE DE  
**LOIRE FOREZ AGGLO**  
17, boulevard de la Préfecture  
CS 30211, 42605 Montbrison cedex  
Tél. 04 26 54 70 00 • www.loireforez.fr  
agglomeration@loireforez.fr

**Directeur de la publication**  
Christophe Bazile  
**Directrice de la rédaction**  
Gaëlle Pornon  
**Rédactrice en chef**  
Pauline Duverger  
**Conception graphique**  
agencereciproque.fr  
**Impression**  
Agence Caramba  
Tirage : 56 000 exemplaires  
Impression sur papier 100 % recyclé  
**Crédit photos**  
Hubert Genouilhac, JC Ducoudré, Fabrice Roure, Cleophoto, Philippe Vacher, DR Mairie de Savignieux, Nico Lafay, ANPU, Esteban André  
**Dépôt légal**  
ISSN : 1772-9084

Allieux Apinac Arthur Bard Boën-sur-Lignon Boisset-lès-Montrond Boisset-Saint-Priest Bonson Bussy-Albieux Cervières Cezay Chalais d'Uzore Chalais-le-Comtal Chalmazel-Jeansagnière Chambles Champdieu Châtelneuf Chazelles-sur-Lavieu Chenereilles Crainilleux Débats-Rivière d'Orpra Ecotay-l'Olme Essertines-en-Châtelneuf Estivareilles Grezieux-le-Fromental Gumières L'Hôpital-le-Grand L'Hôpital-sous-Rochefort La Chamba La Chambonie La Chapelle-en-Lafaye La Côte-en-Couzan La Tourette La Valla-sur-Rochefort Lavieu Leigneux Lérisseux Lérisseux Luriecq Magneux-Haute-Rive Marilly-le-Châtel Marcoux Margerie-Chantagret Marais Merle-Leigneux Montarcher Montbrison Montverdun Mornand-en-Forez Noirétable Palogneux Périgneux Pralong Précieux Roche Saill-sous-Couzan Saint-Bonnet-le-Château Saint-Bonnet-le-Courreau Saint-Cyprien Saint-Didier-sur-Rochefort Saint-Étienne-le-Molard Saint-Georges-en-Couzan Saint-Georges-Haute-Ville Saint-Hilaire-Cusson-la-Valmitte Saint-Jean-la-Vêtre Saint-Jean-Soleymieux Saint-Just-en-Bas Saint-Just-Saint-Rambert Saint-Laurent-Rochefort Saint-Marcellin-en-Forez Saint-Paul d'Uzore Saint-Priest-la-Vêtre Saint-Romain-le-Puy Saint-Sixte Saint-Thomas-la-Garde Saint-Agathe-la-Bouteresse Sainte-Foy Saint-Sulpice Sauvain Savignieux Soleymieux Sury-le-Comtal Trellins Unias Usson-en-Forez Veauchette Verrières-en-Forez Vêtr-sur-Anzon



**JEUDI 4 FÉVRIER**  
Ouverture d'une nouvelle France services à Boën-sur-Lignon pour améliorer l'accès aux services publics de proximité.



**FÉVRIER**  
Formation des élèves de l'école de Marçilly-le-Châtel dans le cadre du dispositif « Savoir rouler à vélo » co-financé par Loire Forez agglomération, l'ADEME et les certificats d'économie d'énergie.



**MARDI 23 FÉVRIER**  
Une nouvelle signalétique a été posée sur les médiathèques et ludothèques du réseau Copernic.



**AVRIL**  
Mise en place de l'exposition Les Fils du Bauhaus à la Maison des Grenadières, prête pour la réouverture.



**FÉVRIER**  
Les travaux de la future unité de méthanisation ont débuté sur la ZAC des Granges à Montbrison.



**VENDREDI 19 MARS**  
La neige s'est invitée pour le printemps au col de la Loge pour prolonger la saison. La station aura ouvert 61 jours et attiré plus de 33 000 personnes cet hiver.



**DU 27 MARS AU 10 AVRIL**  
Actions de sensibilisation au compostage à Bonson, Montbrison, Saint-Marcellin-en-Forez et avec le conseil municipal d'enfants de Saint-Cyprien lors de la semaine du compostage.



**MERCREDI 31 MARS**  
Installation d'un composteur partagé dans les jardins du Prieuré à Saint-Just Saint-Rambert, en partenariat avec la ville et l'association Les amis d'Elzeard, dans le cadre de l'opération nationale « Tous au compost ! ».



**MERCREDI 24 FÉVRIER**  
Des ateliers numériques à Savigneux pour favoriser l'accès aux outils informatiques pour tous.



**JEUDI 1<sup>ER</sup> AVRIL**  
Journée en forêt avec les acteurs forestiers dans le cadre l'élaboration de la charte forestière.

# CINQ VILLAGES

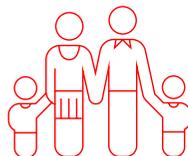
DE CARACTÈRE À DÉCOUVRIR

Notre territoire regorge de petits villages pittoresques. Dotés d'un patrimoine exceptionnel, Champdieu, Marols, Montarcher, Saint-Bonnet-le-Château et Sauvain se distinguent par le label « Villages de caractère ». Cet été, partez à la rencontre de ces cinq cités atypiques.

## Le label « Village de caractère », c'est quoi ?

Le Département de la Loire compte de nombreux villages au charme incontestable, reconnus pour leur patrimoine historique, architectural ou paysager. Consicent de ce potentiel, le Département a créé le label « Villages de caractère », pour impulser une dynamique touristique et faire de ce passé un atout pour l'avenir.

Grâce à ce label, onze communes bénéficient d'un accompagnement pour valoriser leur patrimoine d'exception et développer l'activité touristique. Des subventions sont accordées aux villages pour leurs projets d'embellissement et de valorisation architecturale : restauration et mise en valeur d'édifices, fleurissement, enfouissement de réseaux... Le label encourage aussi à développer ou rénover des structures d'accueil pour les touristes (hôtels, restaurants, points d'information touristiques...) et à proposer un programme d'animations culturelles, ludiques et sportives.



## Une démarche d'animation commune

En Loire Forez, Champdieu, Marols, Montarcher, Saint-Bonnet-le-Château et Sauvain sont les ambassadeurs du passé forézien et des richesses du territoire.

Conscients de cet atout touristique, nous animons une démarche collaborative avec les élus municipaux pour promouvoir le territoire par l'animation touristique. Plusieurs actions concertées ont déjà été mises en place par les communes (créations artistiques, expositions, concerts...), avec des associations locales.

Cette année, une exposition photo « Caractères de villages : nature et patrimoine » sera installée au cœur des centres-bourgs, en extérieur. Elle offrira un regard sur les villages de caractères du territoire, invitant à la visite à travers un parcours de photos, issues d'un concours de photographes amateurs organisé au printemps, exposées de fin juin à fin septembre. Les auteurs des clichés plébiscités par le public cet été seront récompensés.



## Sauvain

LABELLISÉE EN 2017

Berceau de la fourme, la commune nichée sur les monts du Forez présente un savoir-faire d'exception. Dans ce village, le musée de la fourme et des traditions tient une place centrale dans un bâtiment remarquable.

400  
HABITANTS



## Marols

LABELLISÉE EN 2012

Sur le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle, Marols séduit par son authenticité et son charme avec son église médiévale, ses rues pavées, ses vieilles pierres, le domaine de Valinches en cours de restauration et ses 13 hameaux.

456  
HABITANTS



74  
HABITANTS



## Montarcher

LABELLISÉE EN 2004

A 1 160 m d'altitude, le village offre une vue panoramique exceptionnelle sur le Forez et l'Auvergne. Le restaurant gastronomique le Clos Perché, une artisane potière, l'eau de source de Montarcher et ses associations en font une commune dynamique.

## Champdieu

LABELLISÉE EN 2002

Son prieuré, son cloître et son église romane constituent un joyau au cœur du centre ancien. Autour, un paysage étonnant s'ouvre entre coteaux, piton basaltique et étangs de la plaine du Forez.

1917  
HABITANTS



1527  
HABITANTS



## Saint-Bonnet-le-Château

LABELLISÉE EN 2003

Ses ruelles, ses portes fortifiées et ses maisons de la Renaissance gravitent autour de la Collégiale. Celle-ci recèle de nombreux trésors et curiosités, dont le célèbre caveau des momies qui font la renommée de la ville.



## Un label qui renforce l'attractivité des communes

Pour les élus municipaux, ce label est une véritable opportunité pour préserver et embellir le cadre de vie des habitants et exploiter les richesses du patrimoine local afin d'attirer des visiteurs. Ils se mobilisent pour le faire vivre.

### Daniel Dubost - Maire de Marols

« Grâce au label, nous avons lancé cette année une nouvelle saison culturelle avec un week-end thématique par mois d'avril à octobre et une moisson de culture (concerts, spectacles...) du 10 juillet au 22 août. Des animations autour de l'environnement, l'enfance, la musique, le livre et le sport sont proposées pour accueillir un large public. »

### Patrice Couchaud - Maire de Champdieu

« On vient à Champdieu pour trouver des animations, dont les visites guidées toute l'année et des visites nocturnes du Prieuré l'été. Avec l'application Baludik développée par le Département, on peut aussi découvrir le patrimoine de la commune en s'amusant. »

### Bernard Coutanson Maire de Montarcher

« Nous souhaitons développer un tourisme raisonné, accessible à tous, familles, marcheurs, amoureux de nature... Grâce au dynamisme des associations locales, nous pouvons offrir aux habitants et aux visiteurs une saison culturelle riche, faite de rencontres. »

### Jean-René Joandel Maire de Sauvain

« Le label a amené de la notoriété à la commune. On constate une augmentation du nombre de visiteurs. Ils viennent à Sauvain pour faire de belles visites et acheter de la fourme. Pour améliorer l'accueil, nous allons prochainement installer une borne numérique d'information touristique. »

### Patrick Ledieu Maire de Saint-Bonnet-le-Château

« Nous avons une programmation d'animations touristiques pour la Collégiale, actualisée tous les ans : visites guidées, ateliers pour enfants, jeux de piste, expositions... La Collégiale accueille aussi régulièrement des concerts de qualité, notamment dans le cadre du festival Baroque en Forez, organisé par Loire Forez agglo. »



## Saint-Just-en-Bas

### Sécuriser le réseau d'eau potable

Dans le cadre du transfert de la compétence eau potable au 1<sup>er</sup> janvier 2020, un état des lieux des réseaux sur le territoire a été fait. Sur le secteur de Saint-Just-en-Bas, des analyses d'eau présentaient des teneurs en chlorure de vinyle monomère supérieures à la norme. Compte tenu du risque sanitaire potentiel, nous avons travaillé avec les communes de Saint-Just-en-Bas et Palogneau pour sécuriser l'approvisionnement en eau potable. Ainsi, 11 kilomètres de canalisation en PVC vont être remplacés afin d'améliorer la qualité de l'eau distribuée. Les travaux, financés en partie par l'agence de l'eau Loire Bretagne, débuteront en septembre pour plusieurs mois et s'effectueront en plusieurs tranches sur plusieurs années.

## Usson-en-Forez

### Des aventures à vivre en famille

Labellisée Station verte et Famille Plus, la commune d'Usson-en-Forez propose une offre touristique familiale. Grâce à un accueil personnalisé pour les familles, des animations, des commerces, des services de proximité et une offre d'hébergements adaptés aux enfants, Usson-en-Forez a tous les atouts pour vivre de belles aventures en famille. Plan d'eau, écomusée, parc Usson aventures, balades en poneys, parcours de trail... il y en a pour tous les goûts ! Découvrez notamment l'espace d'orientation aménagé autour du plan d'eau dans le cadre du pôle pleine nature des monts du Forez, avec ses 4 parcours accessibles à tous les niveaux. Un parcours patrimoine d'orientation dans le bourg, avec des indices photos, permet également aux petits et aux grands de découvrir le patrimoine local en s'amusant.

Carte d'orientation en vente à l'office de tourisme (2€) et prêt de boussole.

► Infos : 04 77 96 08 69

4  
PARCOURS  
D'ORIENTATION



## Cervières

### Un savoir-faire et un patrimoine à découvrir

Cet été, partez à la découverte du charmant village de Cervières et du savoir-faire exceptionnel de la broderie au fil d'or à la maison des Grenadières. A travers des visites nocturnes et des visites couplées du musée et du village, Cervières vous raconte ses petites et grandes histoires. De la culture du chanvre à la broderie au fil d'or, la commune vous dévoile son patrimoine culturel et son passé textile. Profitez-en pour explorer aussi l'exposition Les fils du Bauhaus à la maison des Grenadières.

**Visites nocturnes : les jeudis 26 juillet, 12 et 26 août à 21h.**  
**Visites musée + village : jusqu'au 7 novembre, les mercredis à 10h30 et samedis à 14h.**

► Réservations et renseignements :  
 04 77 24 98 71 - [www.grenadieres.com](http://www.grenadieres.com)



## Montbrison/Chalmazel

### Evadez-vous à Chalmazel !



Depuis janvier dernier, Loire Forez a amélioré la desserte de la ligne 112 entre Chalmazel et Montbrison. La ligne dessert désormais la station tous les mercredis en semaine, y compris en période scolaire !

Pour l'aller, départ de Montbrison (gare SNCF) à 11h15 pour une arrivée à Chalmazel à 12h40. Pour le retour, départ de la station à 16h20, pour une arrivée à Montbrison à 17h45 (gare SNCF). Profitez de ce nouveau trajet pour aller prendre l'air !

**Ticket vendu à bord : 2€ le trajet.**

**Gratuit pour les élèves inscrits aux transports scolaires et détenteurs du Pass'réseau.**



## Chalmazel-Jeansagnière

### L'église Saint-Jean-Baptiste classée monument historique

Cette reconnaissance officielle du ministère de la culture témoigne de la valeur historique et artistique de l'édifice, notamment grâce à ses vitraux modernes figuratifs. L'œuvre de Théodore-Gérard Hanssen est particulièrement remarquable. Il a su mettre en valeur le savoir-faire et les palettes de verres antiques créés par la Verrerie de Saint-Just Saint-Rambert. Un patrimoine historique à découvrir lors des visites guidées proposées par l'office de tourisme et le Pays d'art et d'histoire du Forez.

► Informations : [www.loireforez.com](http://www.loireforez.com) • 04 77 96 08 69



## Savigneux

### Opération « J'aime mon arbre »

Le 26 septembre, la ville de Savigneux propose une opération « J'aime mon arbre ». Les parents des nouveau-nés de la commune pourront parrainer un arbre fruitier, qu'ils planteront eux-mêmes et qui portera le nom de l'enfant. La plantation de ce verger se fera lors d'une rencontre festive à l'étang de Savigneux. Pour cette première édition, le pommier sera à l'honneur. Cette action s'inscrit dans le cadre de la semaine de l'arbre organisée en partenariat avec plusieurs associations de la commune.

► Plus d'informations : [www.savigneux.fr](http://www.savigneux.fr)

1  
NOUVEAU-NÉ  
= 1 ARBRE



## PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE



### Aqualude : un bâtiment plus performant

Dans le cadre du plan climat, air, énergie territorial, nous œuvrons pour réduire la consommation d'énergie de nos équipements. Ainsi, suite à de nombreux travaux, la piscine Aqualude à Montbrison est un exemple en termes de maîtrise énergétique.

Depuis 2016, nous avons réalisé des travaux pour améliorer les performances des deux équipements nautiques communautaires à Montbrison et Saint-Just Saint-Rambert, grâce à des financements du programme Territoire à énergie positive pour la croissance verte. La piscine Aqualude est ainsi devenue un équipement moins énergivore.

Un système de récupération de chaleur sur les eaux grises a d'abord été installé. Il permet de récupérer les calories des eaux de renouvellement des bassins pour préchauffer l'eau froide entrante mais aussi d'ajuster les quantités d'eau renouvelées en fonction de la fréquentation réelle des bassins. Ainsi, 3 900 m<sup>3</sup> d'eau sont économisés chaque année.

De plus, l'installation d'une gestion technique centralisée a permis d'optimiser le fonctionnement des systèmes de chauffage, de ventilation, d'eau chaude sanitaire et de solaire thermique, grâce à une planification adaptée à l'occupation des bassins. Ce dispositif permet aussi un suivi des consommations d'énergie très précis. La consommation de gaz a ainsi baissé et généré une économie de 36 000 € par an.

Depuis 2019, la chaudière à gaz a été remplacée par un système de cogénération qui produit simultanément de l'électricité et de la chaleur. L'installation génère ainsi 40% des besoins de chaleur et 64% des consommations électriques de la piscine et permet d'économiser 750 000 kWh par an, soit un gain estimé entre 26 000 et 31 000 € chaque année. Des économies de consommation ont été constatées dès les premiers mois de fonctionnement.



### La gestion technique centralisée : un outil indispensable pour maîtriser les consommations d'énergie



Les systèmes de gestion centralisée sont des outils performants qui permettent de suivre et de rationaliser les consommations d'énergie. Toutefois, ce n'est possible qu'avec du personnel formé pour suivre, analyser les données et adapter le fonctionnement des équipements. Le travail des techniciens de maintenance, avec les services utilisateurs, est indispensable pour optimiser le fonctionnement des systèmes de chauffage et de ventilation et bénéficier des économies escomptées.

Notre site Loire Forez à Saint-Bonnet-le-Château abritant le cinéma, la crèche, le relais petite enfance et les bureaux France services, a également bénéficié de ce type d'installation. Associée à l'optimisation de la chaudière bois, des baisses de consommation d'énergie significatives ont aussi été constatées.



# LOIRE FOREZ ACCOMPAGNE LA RELANCE ÉCONOMIQUE



**1 075 000 €**

de fonds d'aide d'urgence pour les entreprises en 2020



**437**

jeunes accompagnés par la Mission locale du Forez ont trouvé un emploi



**291 000 €**

d'avance remboursable du Fonds Région Unie versés à 22 entreprises du territoire

Depuis plus d'un an, la crise sanitaire impacte le développement des entreprises et l'emploi. Nous nous sommes rapidement mobilisés pour soutenir les entreprises du territoire grâce à un fonds d'aide d'urgence de plus d'un million d'euros. Nous poursuivons notre mission d'accompagnement des entreprises en cofinçant, avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes et la Banque des territoires, le Fonds Région Unie et en mobilisant les dispositifs du plan de relance national au profit du territoire. A ce titre, le programme Territoire d'industrie Thiers-Ambert-Montbrison bénéficie de crédits pour encourager l'investissement des acteurs industriels nécessaire à la relance de leur activité. D'autres dispositifs d'aide sont encore mobilisables pour les entreprises locales et en faveur de l'emploi local.

## L'INDUSTRIE : MOTEUR DE LA RELANCE

L'industrie représente 21% des emplois sur le territoire. C'est pourquoi, nous nous sommes engagés dans la démarche Territoire d'industrie, lancée par le gouvernement fin 2018 et pilotée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Loire Forez s'inscrit dans le territoire d'industrie Thiers-Ambert-Montbrison.

Il s'agit d'aider les entreprises industrielles à renforcer leur compétitivité. A ce titre, les entreprises du territoire peuvent bénéficier de façon prioritaire des mesures du plan de relance en faveur de l'industrie.

Aussi, un fonds national d'aide aux investissements industriels, doté de 400 millions d'euros d'ici à 2022, vise à soutenir les projets structurants permettant le maintien ou la création d'emploi local sur les Territoires d'industrie.

### Ces entreprises qui investissent et créent de l'emploi

En Auvergne-Rhône-Alpes, 24 projets ont déjà bénéficié de cette aide à l'investissement, dont 2 entreprises sur le territoire de Loire Forez :

#### • L'eau de source de Montarcher

L'entreprise relance l'exploitation et la commercialisation de l'eau de source de Montarcher. Désormais conditionnée dans des bouteilles en verre, 100% recyclables, l'eau de Montarcher entend se positionner comme une eau premium de qualité sur le marché de l'hôtellerie et de la restauration mais aussi sur le marché du bio et des produits régionaux. Avec un process respectueux de l'environnement, le projet s'inscrit ainsi dans une démarche durable.

La société a également bénéficié d'un financement du programme LEADER Forez ainsi que des aides de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et du Département de la Loire.



OBJECTIF :

12

emplois créés d'ici à 2023

#### • MAC3 à Saint-Cyprien

Créée en 2011, la société MAC3 est le dernier fabricant français d'outils pneumatiques et de compresseurs d'air. Elle poursuit son développement face à la concurrence internationale en réinventant chaque jour les technologies de l'air comprimé pour proposer des produits innovants. Elle se distingue aussi par une conception respectueuse de l'environnement et mise sur la qualité *Made in France*.

Grâce au plan de relance, elle investit 1,4 million d'euros dans un nouveau bâtiment de 1 000 m<sup>2</sup> qui intégrera une ligne de production innovante, automatisée et connectée pour augmenter ses capacités de production et diversifier son offre.

OBJECTIF :

16

emplois créés d'ici à 2023



## DES FONDS D'AIDE À L'INVESTISSEMENT POUR LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE



### Un conseil ?

La direction du développement économique de Loire Forez est mobilisée et conseille les entreprises pour les orienter vers les dispositifs adaptés à leur situation.

➔ Contact :  
[conomie@loireforez.fr](mailto:conomie@loireforez.fr)  
 04 26 24 72 00

En 2018, nous avons doté Loire Forez d'un dispositif d'accompagnement financier au service de l'activité économique et de l'emploi.

Deux types d'aides sont ainsi mobilisables pour permettre aux entreprises locales de faire face à la crise : l'un pour les petites entreprises du commerce, de l'artisanat et des services ; l'autre est dédié à l'investissement immobilier des entreprises industrielles.

➔ Plus d'information : [www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr)

### Les mesures de soutien nationales et régionales

Face à la crise, l'Etat a mis en place de nombreuses aides à travers le plan France relance : fonds de solidarité national pour les très petites entreprises et les micro-entreprises, prêts garantis par l'Etat, délais de paiement ou exonération de charges sociales et fiscales...

➔ Pour tout savoir sur les aides de l'Etat : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

Au niveau régional, le fonds Région Unie est toujours mobilisable auprès de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Co-financé par l'Agglo pour les acteurs du territoire à hauteur de 226 000€, cette avance remboursable à taux zéro s'adresse aux entreprises comptant jusqu'à 20 salariés. Elle peut atteindre 30 000 euros, sans cofinancement bancaire adossé, et est remboursable sur 5 ans.

➔ Tout savoir sur les mesures régionales : <https://regionunie.auvergnehonealpes.fr/>

Enfin pour aider les entreprises à cibler les aides mobilisables, de nombreux partenaires, dont Loire Forez agglomération, ont créé une plateforme digitale unique en France : Care – le collectif pour l'assistance au redémarrage des entreprises. Elle regroupe l'ensemble des aides disponibles et propose un accompagnement et des conseils sur mesure aux chefs d'entreprise.

➔ Plus d'informations : [www.solutions-care.fr](http://www.solutions-care.fr)

## FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Si la crise a touché de plein fouet les entreprises, elle a aussi touché les jeunes arrivant sur le marché de l'emploi.

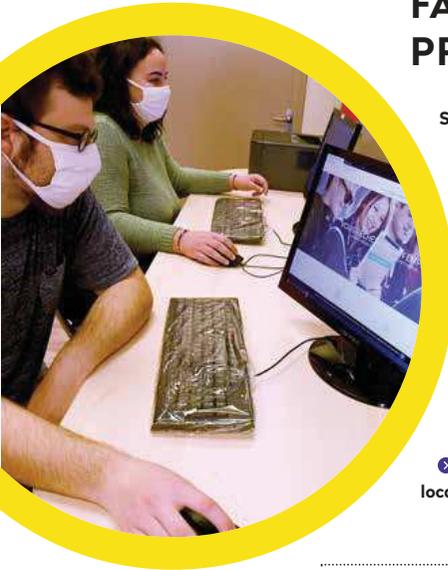
Dans le cadre du plan de relance national, plusieurs actions sont proposées pour favoriser l'insertion professionnelle.

### Le plan #1jeune1solution

Le Plan Jeunes vise à offrir une solution à chacun d'entre eux et inciter les entreprises à les recruter. Pour cela, l'Etat prévoit notamment d'aider financièrement les entrepreneurs dans le recrutement de jeunes à former à travers des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

120 000 contrats aidés sont également mobilisables spécialement pour eux. A ce titre, la Mission locale du Forez a pour mission de mettre en relation les jeunes, âgés de 16 à 25 ans, et les entreprises.

➤ Plus d'informations : [www.1jeune1solution.gouv.fr](http://www.1jeune1solution.gouv.fr) et auprès de la Mission locale du Forez : 04 77 58 42 03



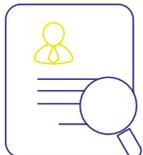
### Développement d'une offre de formation CNAM sur le territoire

En lien avec son implication dans les démarches de projet Territoire d'Industrie Thiers-Ambert-Montbrison et « Action cœur de ville » à Montbrison, Loire Forez vient d'être retenue pour participer au programme national « au Cœur des territoires ».

Il vise à déployer de nouveaux espaces de formations professionnalisantes du Conservatoire National des Arts et des Métiers (CNAM) dans les zones éloignées des centres universitaires et métropolitains.

Loire Forez entend ainsi répondre à l'enjeu pour le développement économique et l'attractivité du bassin industriel, par le développement de la formation tout au long de la vie et de l'apprentissage.

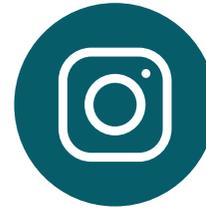
➤ Plus d'informations : [www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)



### Le volontariat territorial en administration

Basé sur le modèle du volontariat territorial en entreprise, le volontariat en administration s'adresse aux jeunes de 18 à 30 ans, jeunes diplômés (à partir de Bac+2) qui souhaitent travailler dans une collectivité territoriale rurale. A travers un contrat de 12 à 18 mois, il permet aux jeunes d'effectuer une mission au service du développement des territoires.

➤ Informations : [vta.anct.gouv.fr](http://vta.anct.gouv.fr)



Partagez vos plus belles photos du territoire

#loireforez



@fabienne\_chazelle  
Château de Goutelas



@emmanuelSabaku  
Coucher de fleurs à Marols



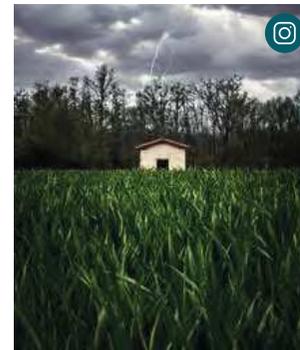
@adelinedines  
Estivareilles



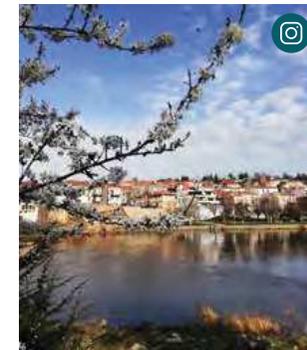
@annerando  
La chapelle en Lafaye



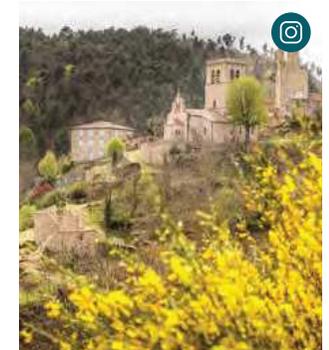
@stephcouderc42  
Montbrison



@florian\_storyteller  
Saint-Just Saint-Rambert



@nathalie.vt67  
Saint-Just Saint-Rambert



@aymfavphotography  
Vieil Ecotay

# LE TOUR DU FOREZ : QUAND LA CULTURE RÉSISTE !



**Particulièrement touchée par la crise sanitaire, la culture se réinvente pour proposer de nouveaux formats culturels, adaptés au contexte si spécial. Les acteurs du territoire ne sont pas en reste et travaillent ensemble pour proposer une offre riche et variée cet été, dans les 87 communes de Loire Forez.**

## Pas de Foreztival mais un Tour du Forez



Depuis 15 ans, le Foreztival, festival de musiques actuelles, rassemble chaque été à Trelins des milliers de spectateurs (35 000 lors de la dernière édition en 2019). Une aubaine pour le territoire qui bénéficie d'une belle vitrine à travers cet événement culturel de renommée nationale. Mais en 2020, la covid a marqué un coup d'arrêt contraignant l'association FZL à annuler l'édition 2020 puis 2021. Bien décidés à faire vivre la culture sur le territoire, les organisateurs se sont penchés dès septembre sur un projet ambitieux, en coopération avec Loire Forez agglomération et les acteurs culturels locaux.

## Une ambition : faire vivre la culture partout sur le territoire

Durant cette année de confinement et de restrictions, la culture et la convivialité ont cruellement manqué. A travers le Tour du Forez, les acteurs culturels invitent à découvrir le territoire autrement, par des propositions alliant toutes formes de disciplines artistiques : musique, danse, théâtre, lecture, expositions, cirque, arts plastiques, numérique... Une diversité qui fait la richesse du programme.

**Du 2 juin au 8 août**  
Gratuit

Du 2 juin au 8 août, les 87 communes du territoire accueilleront chacune une action culturelle gratuite et accessible à tous. Cette démarche, partagée par Loire Forez agglomération, s'inscrit dans la volonté de rapprocher la culture des habitants. C'est aussi une façon de soutenir la filière professionnelle de la culture, à l'arrêt ou au ralenti depuis trop longtemps.

**87** COMMUNES  
PROPOSITIONS CULTURELLES



## Des événements insolites

Dans ce projet, pas de tête d'affiche, ni de temps forts, chaque date et chaque commune ont leur importance et c'est bien cela qui fait la spécificité de l'évènement. La construction partenariale et collaborative a d'ailleurs fait émerger des événements inédits, des formats insolites.

Bal Renaissance, en partenariat avec le festival Baroque en Forez, distribution de poèmes en boîte aux lettres avec le réseau Copernic, course d'orientation culturelle, pétanque électro avec la boule Obut, ballade des Poly'sons proposée par le théâtre des Pénitents, brunchs musicaux au château de Goutelas, mais aussi du théâtre de rue avec les Monts de la Balle et des actions avec Superstrat... sont autant de propositions atypiques. Du jamais vu sur le territoire !



Dans certaines communes, des ateliers seront proposés dans les écoles. Le Tour du Forez se déplacera également dans des EHPAD.

Grâce à cet événement exceptionnel, la culture s'affirme comme un acteur essentiel du bien-être social, de la convivialité, de la découverte de l'autre et du territoire.

Le projet a été pensé pour être adaptable et adapté aux mesures sanitaires qui seront en vigueur. Suivez l'actualité sur internet et les réseaux pour être informés des modalités d'accès aux événements.

Plus d'infos : [www.letourduforez.fr](http://www.letourduforez.fr) • [facebook.com/letourduforez](https://www.facebook.com/letourduforez) • [contact@letourduforez.fr](mailto:contact@letourduforez.fr)

**LE TOUR DU FOREZ**  
letourduforez.fr



## La coopération au cœur du projet

**A Loire Forez, nous voulons promouvoir la culture et renforcer son accessibilité. Nous souhaitons renforcer le maillage culturel du territoire et les partenariats avec les acteurs culturels locaux pour proposer une offre diversifiée.**

L'initiative portée par l'association FZL s'inscrit dans cette démarche de mise en réseau des différents acteurs locaux. Une multitude d'acteurs se sont investis dans la réalisation de ce projet. Les acteurs culturels évidemment, mais aussi des partenaires économiques, associatifs qui œuvrent pour le rayonnement du territoire.

Le Tour du Forez illustre ainsi la force de la coopération qui a permis d'aboutir à un programme aussi riche, comme une invitation à redécouvrir le territoire à travers les valeurs d'éclectisme, de découverte, d'échange et d'ancrage territorial, partagées par les organisateurs et tous les partenaires.





# DÉVELOPPER

## UNE OFFRE TOURISTIQUE ATTRACTIVE

Nous souhaitons affirmer la destination Forez comme destination nature, accessible à tous. A ce titre, le programme européen LEADER Forez (fonds européens) accompagne les acteurs touristiques dans leur développement. Dans le cadre d'un appel à projets, des créations d'hébergements touristiques ont ainsi pu être subventionnées. Un projet de coopération avec d'autres territoires LEADER a également permis de travailler sur le développement d'une offre pour tous. Rencontre avec des acteurs touristiques qui œuvrent pour proposer des hébergements et des loisirs de qualité sur le territoire.



## Denis Pinot

GÉRANT DU PARC USSON  
AVENTURES

### Pouvez-vous présenter le parc Usson Aventures ?

C'est un parc d'acrobancane créé en 2015, situé à côté du plan d'eau à Usson-en-Forez. On accueille un public familial, des centres de loisirs et de vacances. Le parc est ouvert d'avril à octobre et propose 4 parcours à partir de 7 ans et un parcours pour les 4-6 ans.



### Vous avez participé à une formation dans le cadre du projet de coopération LEADER sur le tourisme durable pour améliorer l'accessibilité de votre parc et l'accueil de publics en situation de handicap. Pourquoi ?

Nous avons la volonté d'ouvrir cette activité à un large public, que ce soient des personnes en situation de handicap physique ou mental ou des jeunes en difficultés. On le fait déjà un peu. Nos parcours sont adaptés à certains handicaps mais nous souhaitons aller encore plus loin pour travailler avec des centres d'accueil spécialisés dans le handicap. C'est une perspective sur laquelle nous réfléchissons depuis quelque temps. Cette formation était une opportunité pour mieux cerner les évolutions à apporter afin de répondre aux mieux aux attentes de ces publics.

### Qu'en ressortez-vous ?

Cette formation nous a apporté des connaissances sur ces publics spécifiques, sur la manière de les accueillir. Nous avons également pu échanger avec une structure similaire à la nôtre. La réflexion sur les aménagements de notre parc est maintenant à approfondir et cela va nécessiter aussi quelques investissements au niveau matériel. En tout cas, c'est une formation très intéressante.

### Comment souhaitez-vous faire évoluer votre activité ?

Sur les années à venir, on souhaite développer des parcours supplémentaires pour les familles et adaptés au handicap pour améliorer l'accueil de ces publics. On travaille en partenariat avec un escape game et d'autres prestataires de loisirs autour de nous pour proposer des animations ludiques de manière ponctuelle et pour les plus petits.

### Informations :

[www.parc-ussion-aventure.com](http://www.parc-ussion-aventure.com)



## Ghislaine Robert



PROPRIÉTAIRE DU GÎTE DE PLANCHAT  
À SAINT-BONNET-LE-COURREAU



### Comment est né votre projet de gîte à Saint-Bonnet-le-Courreau ?

En 2015, nous cherchions avec mon mari une vieille bâtisse pour en faire un gîte. Nous avons trouvé une vieille ferme à Saint-Bonnet-le-Courreau, lieu-dit Planchat.

Pour se lancer dans cette belle aventure, nous avons fait appel à un maître d'œuvre et réalisé une étude de faisabilité afin de définir précisément notre projet. Puis, nous avons sollicité la Région et Loire Forez qui nous ont encadrés techniquement et accompagnés pour bénéficier d'un soutien financier dans le cadre du programme Leader Forez.

Durant deux ans, nous avons réalisé les travaux de gros œuvre nous-mêmes, avec l'aide de nos proches, puis nous avons fait appel à des artisans locaux. Nous avons aménagé un gîte de plus de 200 m<sup>2</sup> avec

6 chambres pour 15 couchages. On a ainsi pu ouvrir en juin 2020, avec l'envie de faire découvrir la région et de mettre en avant le patrimoine et les produits locaux.

### Quel bilan tirez-vous de cette première année ?

Avec la covid, les débuts ont été compliqués. Néanmoins, le label Gîtes de France et le partenariat avec Grands gîtes nous offrent une belle visibilité en ligne. Une bonne collaboration avec les autres propriétaires des gîtes environnants permet aussi de satisfaire mutuellement nos plannings de réservations. Cette première saison, nous avons accueilli des familles, des groupes d'amis, des centres de vacances, des ouvriers... Sur les longs séjours, les vacanciers viennent plutôt de la région parisienne et sur les courts séjours, nous avons plutôt une clientèle locale.

Les premiers retours des visiteurs sont encourageants, certains ont même réservé un prochain séjour dans notre gîte !

### Quels sont vos projets d'évolution ?

On a quelques idées. Nous souhaitons réhabiliter un espace d'accueil supplémentaire (6-8 personnes) dans une partie adjacente du bâtiment actuel. Le gîte permet déjà d'accueillir des cyclistes, des motards, des cavaliers. On étudie la possibilité d'aménager un espace pour les caravanes et camping-cars.

📞 Contact : 04 77 76 80 77



# DÉCHETS VERTS : UNE RESSOURCE POUR LE JARDIN !

**Au printemps, les apports de déchets verts en déchèterie sont particulièrement importants. Or, il existe d'autres alternatives pour les valoriser dans le jardin. Tour d'horizon des dispositifs que nous vous proposons.**

## Pensez au paillage !

Une pelouse de 100 m<sup>2</sup> génère chaque année 100 à 150 kg de tonte. Pourquoi ne pas l'utiliser pour pailler votre jardin, vos massifs ?

Les déchets verts produits par l'entretien du jardin (élagage, tonte...) sont une vraie ressource pour le jardin. Cela peut vous éviter de nombreux allers-retours à la déchèterie et faciliter l'entretien de vos plantes ou de votre potager.

En effet, déposer des paillis de végétaux au pied de vos plantes, arbustes ou haies présente de nombreux avantages. Ils limitent l'invasion des herbes indésirables, évitent l'évaporation et maintiennent la fraîcheur du sol, réduisant ainsi les besoins en eau et, en se dégradant, ils enrichissent le sol de leurs matières organiques.

Alors pourquoi s'en priver ?



## Nouveauté : le prêt de broyeurs

L'élagage des haies, des arbres génère parfois des déchets trop gros qu'il faut broyer pour en faire un bon paillis. Pour vous aider, Loire Forez a mis en place un service de prêt de broyeurs pour les habitants du territoire, en partenariat avec des jardinerie locales.

Chaque foyer peut ainsi bénéficier d'une demi-journée de location de broyeur gratuite par an. C'est très simple : il suffit de s'inscrire sur le site internet de Loire Forez et de joindre un justificatif de domicile. Une fois l'inscription validée, un courriel de confirmation vous sera envoyé pour contacter le loueur partenaire et réserver votre matériel.

### Deux types de broyeurs sont proposés à la location :

- Un broyeur électrique : pour les branchages inférieurs à 3 cm ; transport facile dans un coffre de voiture.
- Un broyeur thermique : pour les branches jusqu'à 5 cm ; nécessite un utilitaire pour le transport.



## Et compostez vos végétaux

À l'automne, vous pouvez regrouper les feuilles mortes et végétaux car ils peuvent aussi alimenter votre compost. En alliant déchets verts et bruns, matières sèches et humides, vous obtiendrez avec le mélange des déchets de cuisine un substrat parfait pour vos plantations.

Nous accompagnons et conseillons les habitants pour passer au compostage. Des séances d'information gratuites sont proposées toute l'année avec la possibilité de se doter d'un composteur à tarif préférentiel (subventionné à 50% par Loire Forez agglomération).

Nous participons également à la mise en place de sites de compostage partagé au sein d'un quartier, d'une résidence, à la demande des habitants.

➔ Plus d'informations :  
[www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr)



## Favoriser l'économie circulaire

### UN ESPACE DE RÉEMPLOI GRATUIT À SAVIGNEUX

Nous ouvrons un espace de réemploi à la déchèterie située à Savigneux. Dans un préfabriqué de 50 m<sup>2</sup> situé à l'entrée du site, les usagers peuvent déposer et prendre librement des objets en bon état.

Petit électroménager, petit ameublement, livres, jouets, quincaillerie et outils de bricolage, bibelots et vaisselle, petit matériel de chantier (tuyaux, palettes...) peuvent ainsi trouver preneur pour leur donner une seconde vie.

### DES BENNES ÉCO-MOBILIER DANS LES DÉCHÈTERIES

Nos 5 déchèteries sont désormais équipées de bennes éco-mobilier. Celles-ci permettent de récupérer chaises, fauteuils, canapés, tables, meubles de rangement, literie, mobilier de jardin... et limitent ainsi les apports en tout-venant qui sont enfouis. En 2020, 1 562 tonnes de déchets ont ainsi été recyclés.

Ces meubles et équipements ainsi collectés sont ensuite acheminés dans un centre de tri où les matériaux sont minutieusement séparés (bois, mousse, ferraille, plastique...). Ils serviront à fabriquer d'autres produits par le recyclage ou seront valorisés en énergie.



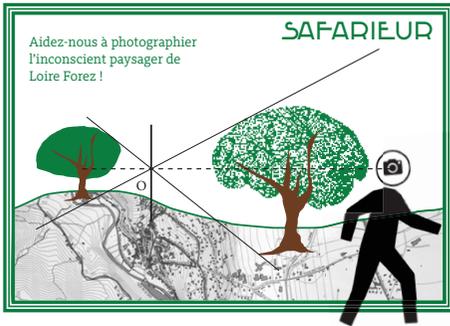
## Du compost gratuit pour les habitants

Notre déchèterie à Savigneux réceptionne les déchets verts apportés par les services techniques municipaux, les paysagistes et les particuliers. Une plateforme de compostage attenante les traite toute l'année. Labellisée par le réseau interprofessionnel de France sur la valorisation des déchets organiques, notre installation permet la production d'un compost normé de qualité. Il est disponible gratuitement pour les habitants du territoire en face de la zone de dépôt des déchets verts.

➔ Rendez-vous à la déchèterie de Savigneux pour en récupérer (sous réserve de disponibilité).

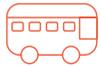


## DES « SAFARIERS » EN LOIRE FOREZ



Cet été, l'agence nationale de psychanalyse urbaine vous invite à découvrir le territoire autrement lors de « safariers » autour de Boën-sur-Lignon, Noirétable et Saint-Bonnet-le-Château. Préparez votre appareil photo ou votre smartphone et vos chaussures pour un safari photo atypique. Partez en randonnée, accompagnés d'experts de l'urbanisme pour des lectures de paysages décalés à travers l'œil des photographes marcheurs. Alors, prêt pour une nouvelle aventure ?

➤ **Retrouvez les dates de ces safaris et les informations pratiques sur :** [www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr) et sur [www.anpu.fr](http://www.anpu.fr)



## TRANSPORTS SCOLAIRES : INSCRIVEZ VOS ENFANTS POUR LA RENTRÉE 2021 !

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, les transports scolaires et interurbains circulant sur le territoire de Loire Forez sont gérés par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, dans le cadre d'un partenariat entre les deux collectivités. Les inscriptions aux transports scolaires pour la rentrée de septembre 2021 s'effectuent donc désormais auprès de la Région, dès maintenant.

**Attention, toute inscription effectuée après le 19 juillet sera soumise à une majoration de 30€.**

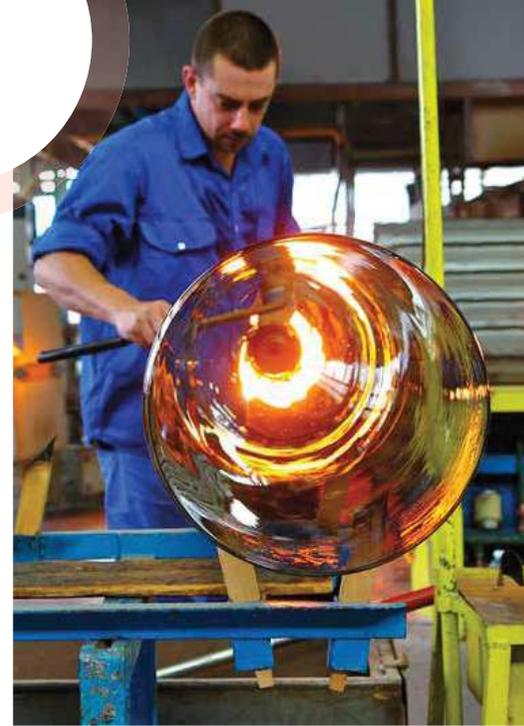
➤ **Inscriptions 2021-2022 :**  
[www.auvergnheronealpes.fr](http://www.auvergnheronealpes.fr)



## Retrouvez vos bars et restaurants préférés et jouez !

Après plusieurs mois de fermeture, les bars et restaurants pourront bientôt rouvrir au public dans le respect du protocole sanitaire. Pour soutenir ces commerces du territoire et les aider à relancer leur activité, Loire Forez agglomération, en partenariat avec la communauté de communes de Forez Est, propose un jeu-concours aux clients des bars et restaurants du territoire. De nombreux lots sont à gagner dont des vélos électriques et des « packs culture » pour soutenir aussi les acteurs culturels, eux-aussi impactés par la crise.

➤ **Plus d'informations :** [www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr)



## Visitez le territoire depuis votre canapé !

Pour découvrir le territoire en dépit du contexte sanitaire, les guides de l'office de tourisme et du Pays d'art et d'histoire du Forez proposent des visites guidées en visioconférence pour tous. Inscrivez-vous en ligne et installez-vous confortablement à la maison. La visite commence !

Pendant une heure et demie, le guide vous emmène découvrir les richesses du territoire et répond à vos questions. La visite est ponctuée de courtes vidéos enregistrées permettant de montrer des images inédites dans des lieux plus confidentiels, d'habitude inaccessibles au public, et percer ainsi les secrets du patrimoine local.

Tarif : 5€ - paiement en ligne.

➤ **Renseignements et programme des visites :**  
**04 77 96 08 69 - [www.loireforez.com](http://www.loireforez.com)**

## DES CAMPS DE BASE POUR RANDONNER



Notre territoire dispose de multiples sentiers de randonnées à la découverte de paysages exceptionnels et du patrimoine. L'offre de randonnées est variée : sur une demi-journée, à la journée ou sur plusieurs jours via l'itinérance sur les différents tracés de grande randonnée (GR®) traversant le territoire. L'office de tourisme Loire Forez invite à la randonnée pour tous les niveaux, en proposant des ambiances différentes à partir d'un ou plusieurs villages pour des courts-séjours. Ces camps de base proposent des lieux d'hébergement, de restauration et d'activités à proximité et permettent de rayonner tout autour sur les sentiers. Depuis Chalmazel-Jeansagnière, Chambles, Montbrison, Noirétable, Saint-Bonnet-le-Château ou Usson-en-Forez, découvrez un territoire aux multiples facettes qui ravira les amoureux de la nature.

➤ **Plus d'informations :** [www.loireforez.com/randonnees-en-loire-forez](http://www.loireforez.com/randonnees-en-loire-forez)

## Profitez des piscines cet été !

Après plusieurs mois de fermeture, les piscines Aqualude à Montbrison et Petit bois à Saint-Just-Saint-Rambert se préparent à une réouverture pour l'été, sous réserve des mesures sanitaires en vigueur. Si la situation le permet, un programme d'animations estivales pour petits et grands sera proposé cet été dans les deux équipements nautiques communautaires. Les nageurs d'Aqualude retrouveront des bassins flamants neufs après la réfection du carrelage de la patageoire et du bassin d'activités.



➤ **Plus d'informations :** [www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr)





## LA FOREZ ACADEMY VOUS DÉVOILE UNE VIE EN CHANSONS

Avec la Forez Academy, les habitants du Forez se lancent un nouveau défi : créer une comédie musicale pour raconter une vie en chansons. Dans le cadre de l'initiative participative des Chemins en scène et en musique, animée par le réseau culturel de Loire Forez, le Château de Goutelas et la compagnie La Cogite, cette aventure artistique collaborative rassemble une quarantaine d'artistes amateurs.



La troupe de la Forez Academy s'est constituée en 2020 à travers des auditions en vidéo sur les réseaux sociaux puis lors d'auditions publiques. Des chanteurs, danseurs, comédiens et musiciens amateurs de tous âges et de tous horizons se sont réunis pour créer ensemble un spectacle haut en couleurs et en émotions.

Après plusieurs mois de répétition, accompagnés par des professionnels du spectacle dont la chanteuse Amélie les crayons, le musicien Freddy Kroegher et le danseur et chorégraphe Toufik Maadi, ils présentent le fruit de leur travail.

Sur scène, un décor de village, une place de quartier entourée de maisons, où circulent et se côtoient les personnages. Chacun d'eux confie ce qu'il est, en chanson, en danse, en jeu pour dépeindre l'existence. Des bouts de vie d'hommes et de femmes rassemblés sur une même fresque qui racontent l'essence d'une vie... une vie en chansons !

**Vendredi 27 et samedi 28 août à 20h30**

Gymnase Loire Forez à Boën-sur-Lignon

➤ **Informations :** [www.forezacademy.fr](http://www.forezacademy.fr) • Facebook @forezacademy • Instagram @forezacademy

## LE CRITÉRIUM DU DAUPHINÉ DE PASSAGE



La 73<sup>e</sup> édition du Critérium du Dauphiné traversera Loire Forez agglomération le mardi 1<sup>er</sup> juin. Pour la 3<sup>e</sup> étape de la course, les coureurs s'élanceront de Langéac, en Haute-Loire pour rejoindre Saint-Haon-le-Vieux, dans le Roannais. Ce parcours de 172 km les mènera sur les routes de Montbrison et Boën-sur-Lignon notamment.



## 9<sup>E</sup> ÉDITION DE BAROQUE EN FOREZ



**Du 2 au 10 octobre**

Cette année, le festival Baroque en Forez aura pour thème « Les variations ». Une journée d'ouverture grand public aura lieu le samedi 2 octobre sur plusieurs sites emblématiques de Saint-Just Saint-Rambert. Venez découvrir la musique baroque à travers différents formats et divers lieux du territoire.

➤ **Réservations :** à partir du 12 juillet auprès de l'office de tourisme 04 77 96 08 69 et sur [www.baroque-en-forez.fr](http://www.baroque-en-forez.fr)



**Et rendez-vous le 29 juillet pour le bal Renaissance du Tour du Forez à Palogneux.**

**En raison de la crise sanitaire, les spectacles et événements sont susceptibles d'être annulés ou reportés.**

➤ **Plus d'infos sur :** [www.loireforez.fr](http://www.loireforez.fr)

# L'essentiel

## de la direction générale



De nouveaux locaux pour améliorer les conditions de travail des agents

07/06/2021

Bientôt la fin des travaux de L'Orangerie à Montbrison



Fruit d'une volonté et d'une concertation partagée entre les élus et l'administration, l'ambitieux projet de réfection de l'Orangerie vient de franchir une importante étape avec l'**emménagement de nouveaux services** au sein du bâtiment.

La fin de cette opération se déroulera en septembre avec l'**ouverture de la ludothèque** qui déménagera du siège pour s'installer à l'Orangerie.



### **DONNER UNE SECONDE VIE À UN ÉDIFICE REMARQUABLE**

**La rénovation de l'Orangerie visait à restructurer complètement l'intérieur du bâtiment pour**

**l'adapter aux besoins des services,  
tout en respectant la valeur  
patrimoniale de cet édifice  
emblématique de Montbrison.**



## **NOUVELLE RÉPARTITION DES SERVICES : QUELQUES REPÈRES**

**Courant avril, plus de 90 agents  
ont emménagé dans leurs  
nouveaux bureaux, que ce soit au  
siège ou à l'Orangerie.**

[Lire la suite & découvrir la galerie photos](#)

l'équipe « rivières secteur nord » s'installe à St Georges-en-Couzan

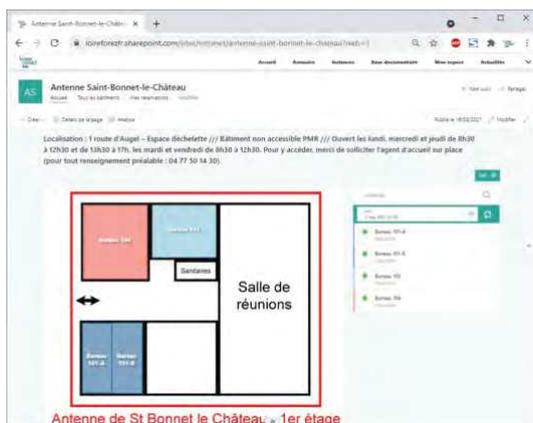


Installée dans un local inapproprié à Boën-sur-Lignon, l'équipe « Rivières » intervenant sur le secteur nord du territoire va emménager dans **de nouveaux locaux situés à Saint-Georges-en-Couzan.**

En 2020, l'Agglo avait décidé d'installer l'équipe « eau potable » du secteur dit "rose" dans ce bâtiment adapté et fonctionnel, propriété de la commune. **L'équipe « rivières » les rejoindra à partir du 10 mai prochain.**

Les agents disposeront ainsi de vestiaires, sanitaires, espace de rangement des matériels... adaptés à leurs besoins.

Un nouveau mode de travail : le travail nomade



Vous souhaitez travailler dans d'autres locaux de Loire Forez avant ou après un RDV ou une réunion pour vous éviter des trajets inutiles et chronophages ? Vous pouvez désormais réserver un bureau dédié au travail nomade.

**6 bureaux** sont actuellement mis à votre disposition à **Saint-Bonnet-le-Château** et **Saint-Just Saint-Rambert** et peuvent être réservés sur intranet.

D'autres espaces permettant le nomadisme devraient ouvrir à leur tour dans les prochains mois.

[Je réserve un bureau nomade](#)

a vos agendas...



## Semaine de la qualité de vie au travail (14-18 juin 2021)

Dans le cadre d'une action nationale portée par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), Loire Forez agglomération participera cette année, pour la première fois, à la [semaine de la qualité de vie au travail](#). Ce temps consacré au bien-être des agents se déroulera **du 14 au 18 juin prochains**. Une communication spécifique vous parviendra très bientôt...

# L'essentiel

## de la direction générale



Evolution du régime indemnitaire de  
Loire Forez agglomération

07/06/2021

Loire Forez agglomération s'engage dans une démarche globale de formalisation de sa politique Ressources humaines. Ce projet portera sur **trois sujets complémentaires** :

- La refonte du **régime indemnitaire**
- Les **fiches de poste**
- La **Nouvelle Bonification Indiciaire**

Notre politique indemnitaire doit devenir plus lisible, cohérente pour les agents. Il est nécessaire d'être conformité avec la réglementation, c'est pourquoi notre politique indemnitaire va évoluer vers le **RIFSEEP**.

LE RIFSEEP ? KEZACO ?



Il s'agit du Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel. Il est applicable aux 3 fonctions publiques.

Consciente de la nécessité de se réformer, Loire Forez souhaite faire évoluer les fondements de son régime indemnitaire en mettant au cœur du système les métiers et les postes qui composent notre organisation.

L'objectif est de se doter de ce **nouveau régime indemnitaire le 1er janvier 2022**.

Pour mener à bien ce projet structurant, c'est le cabinet POLITeIA, spécialisé dans l'accompagnement des organisations et des ressources humaines du secteur public

local, qui nous accompagnera (comme ce fut déjà le cas lors de la fusion/création de notre collectivité en 2017).

Un nouveau cadre de rémunération PLUS logique et plus pertinent

Le statut de la fonction publique précise que les agents publics ont droit, après service fait, à une **rémunération comprenant 2 parts distinctes** :

1. La **part dite « statutaire »** (Traitement Brut Indiciaire), comprenant le traitement de base, la nouvelle bonification indiciaire (NBI), l'indemnité de résidence et le supplément familial de traitement (SFT).

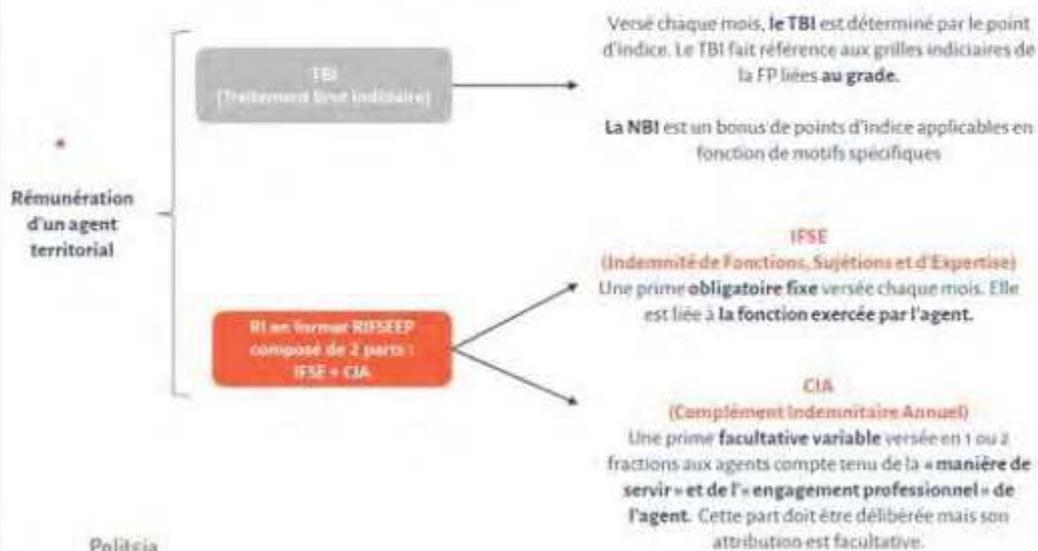
2. La **part dite « indemnitaire »** (Régime Indemnitaires - RIFSEEP), composée de différentes indemnités et primes pouvant tenir compte des fonctions et des résultats professionnels des agents ainsi que de la performance collective des services. Elle sera désormais composée de deux parties :

- **L'IFSE (Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise)** : partie de la rémunération **mensuelle** qui est **fixe**, et correspond à une indemnité fixée **en fonction du niveau de responsabilité, d'expertise et des fonctions de l'agent** en dépassant la seule logique de grade.
- **Le CIA (complément indemnitaire annuel)** : Il s'agit d'une **prime facultative, individualisée et variable**, versée aux agents en une ou deux fractions, compte tenu de leur **engagement professionnel et de leur manière de servir**.

Ce régime indemnitaire étant lié au métier exercé et à la réalisation des objectifs fixés, un travail de **structuration et d'harmonisation des fiches de poste** sera mené en parallèle.

Enfin, nous allons réaliser un diagnostic de l'application de la nouvelle bonification indiciaire et analyser, le cas échéant, les éventuels écarts de conformité des conditions légales d'application de la NBI.

## Rémunération des territoriaux en format RIFSEEP TBI + RIFSEEP (= IFSE + CIA)



Temps forts du « projet RIFSEEP »



Le souhait est d'avoir **une démarche ouverte qui associe les acteurs de terrain** : les managers, les agents et les représentants du personnel. Des temps réguliers de mobilisation et d'association seront organisés tout au long de la démarche pour faire émerger les besoins, partager un même niveau d'information et donner à chacun de la lisibilité sur cette démarche.

- Avril : Cadrage et lancement
- Mai : Diagnostic RI, NBI et fiches de poste
- Période estivale : construction des scénarii – refonte des fiches de poste
- Septembre : Arbitrages
- Dernier trimestre : Déploiement et préparation (consultation des instances, délibération fixant le nouveau Régime Indemnitaire, formation de l'encadrement, arrêtés individuels précisant les primes...)
- Janvier 2022 : Mise en œuvre

Ces différentes étapes de travail se veulent partagées et seront réalisées en collaboration avec la DRH, le Comité de pilotage, les représentants du personnel, les cadres et un groupe d'agents, via des temps de mobilisation dédiés.

Tout au long des étapes clés du projet, *l'Essentiel de la Direction générale* vous informera de l'avancée de cet important dossier pour notre collectivité.

# EXPLORATEURS

PAYS D'ART  
ET D'HISTOIRE  
DU FOREZ



ACTIONS  
ÉDUCATIVES  
2021-2022

x x x x x x

VILLES  
& PAYS  
D'ART &  
D'HISTOIRE

## 3 LE SERVICE ÉDUCATIF DU PAYS D'ART ET D'HISTOIRE DU FOREZ

## 4 DÉCOUVRIR LE PATRIMOINE : MODE D'EMPLOI !

## 5 LES PARCOURS DE VISITES

### 8 Le Forez dévoile sa vraie nature

- Connaître son environnement
- Les monts du Forez
- Les jardins historiques
- Architectures bioclimatiques et matériaux d'hier et d'aujourd'hui

### 14 Le Forez aime se refléter dans l'eau

- Des paysages et des hommes
- Les moulins
- Eau et industries

### 18 Le Forez a la fibre textile

- Savoir-faire, entre tradition et modernité
- Des matières multiples
- Les architectures industrielles

### 24 Le Forez se raconte en version médiévale

- Architecture et vie quotidienne au Moyen Âge
- Arts du Moyen Âge
- Expérimenter

### 28 Le Forez aime révéler le fin mot de l'histoire

- Au temps des ségusiaves
- Renaissance
- Époque contemporaine

### 30 Le Forez est ouvert d'esprit

- 7<sup>e</sup> art
- Regard sur le monde
- Produits et terroir

## 32 OFFRES PAR NIVEAU



Corde à 13 noeuds

#### RENSEIGNEMENTS ET RÉSERVATION

Service du Pays d'art et d'histoire du Forez

#### Loire Forez agglomération

17 boulevard de la préfecture - CS 30211

04 26 24 72 58  
pah@loireforez.fr

# LE SERVICE ÉDUCATIF DU PAYS D'ART ET D'HISTOIRE DU FOREZ

## QUEL TERRITOIRE ?

Situé au centre du département de la Loire, le Pays d'art et d'histoire du Forez couvre un territoire composé de 129 communes. Entre plaine et monts, le Forez offre des paysages contrastés et emblématiques où se succèdent les plateaux d'estives des hautes-chaumes, le fleuve Loire, les étangs du Forez, et les coteaux viticoles. Au cœur de cet environnement, l'empreinte médiévale est omniprésente avec près de 20 places fortes illustrées par de nombreux prieurés et vestiges de forteresses. Le Forez comporte aussi de beaux exemples de demeures datant de la Renaissance, et des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Enfin, les sites liés aux savoir-faire industriels et artisanaux sont nombreux notamment dans la filière textile et le secteur du fer et du verre. Sans oublier le domaine de la gastronomie pour lequel le Forez s'illustre avec la fourme de Montbrison et les Côtes du Forez.

## LES PICTOGRAMMES

VOUS DONNENT DES INFORMATIONS



Niveaux concernés



Durée



Lieu



Tarif



Type de visite



Animation réalisable en classe

## QUELS PROFESSIONNELS ?

L'animateur de l'architecture et du patrimoine et le responsable de l'action éducative coordonnent les actions du service éducatif en partenariat avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Auvergne-Rhône-Alpes, l'Inspection académique et les enseignants. Les activités pédagogiques sont encadrées par des guides conférenciers agréés par le ministère de la Culture et/ou par des professionnels des métiers du patrimoine, de l'environnement et des arts.

## QUELLES ACTIVITÉS POSSIBLES ?

Les activités éducatives se déclinent sous différentes formes, permettant ainsi une approche variée du patrimoine et adaptée aux objectifs de chacun. Elles peuvent être suivies indépendamment ou associées avec d'autres, constituant ainsi un cycle de plusieurs séances sur une ou plusieurs journées.

# DÉCOUVRIR LE PATRIMOINE MODE D'EMPLOI !

CONSTRUIRE

## UN PROJET DE DÉCOUVERTE DU PATRIMOINE

Vous avez repéré une animation dans la brochure  
"Explorateurs Pays d'art et d'histoire du Forez" ?

Vous souhaitez aborder un sujet précis qui n'est pas  
présenté dans la brochure ?

Contactez le service éducatif ou la structure organisatrice :

- pour obtenir une présentation détaillée de l'animation,
- pour programmer une ou plusieurs animations  
et les adapter si besoin,
- pour construire une animation "sur mesure",
- pour construire un projet pédagogique.

TRAVAILLER

## EN HISTOIRE DES ARTS AVEC LE PAYS D'ART ET D'HISTOIRE DU FOREZ

Le patrimoine forézien constitue une excellente  
ressource à côté de chez vous. Il offre autant d'occasions  
d'aborder les arts du quotidien, de l'espace, du visuel  
et même du langage et du son. Il permet également  
d'évoquer l'histoire, l'évolution des sociétés et des  
modes de vie, l'expression du pouvoir à travers les arts,  
l'urbanisme...

Le Pays d'art et d'histoire du Forez et ses partenaires vous  
accompagnent dans votre démarche d'enseignement  
de l'histoire des arts, en vous proposant des animations  
adaptées à vos objectifs d'apprentissage : remise  
en contexte des productions artistiques, analyse et  
vocabulaire spécifiques, exemples locaux pouvant  
alimenter la liste de référence, etc. Au-delà des notions  
d'apprentissage, le patrimoine local permet aux élèves  
de se confronter à des œuvres et ainsi de vivre une  
expérience sensible, qui donne du sens à l'enseignement  
obligatoire d'histoire des arts.

Pont-canal sur le Vizezy Savignieux

LE RÉSEAU D'ACTEURS CULTURELS  
AU SERVICE DE L'ÉDUCATION AU PATRIMOINE

## LE RÉSEAU D'ACTEURS CULTURELS AU SERVICE DE L'ÉDUCATION AU PATRIMOINE

Regroupant l'ensemble des structures patrimoniales  
présentes dans cette brochure, le Pays d'art et d'histoire  
du Forez est également un réseau qui produit une réflexion  
autour de l'éducation au patrimoine et des conditions  
de sa mise en place. En tant qu'enjeu sociétal, celle-ci  
s'adresse à tous et dépasse ainsi le cadre scolaire.

Nous privilégions le contact direct entre les œuvres, objets,  
savoir-faire ou bâtiments et les élèves. Les médiateurs  
de nos structures ont pour ambition de permettre aux  
élèves de comprendre des événements historiques, des  
phénomènes culturels et des mouvements artistiques,  
en s'appuyant sur les éléments du patrimoine par le biais  
de l'échange. Les membres de notre réseau s'attachent à  
travailler avec chaque enseignant pour proposer  
des animations répondant aux attentes de chacun.

LA PÉDAGOGIE MISE  
EN ŒUVRE PAR LE PAYS D'ART  
ET D'HISTOIRE DU FOREZ

## LA PÉDAGOGIE MISE EN ŒUVRE PAR LE PAYS D'ART ET D'HISTOIRE DU FOREZ

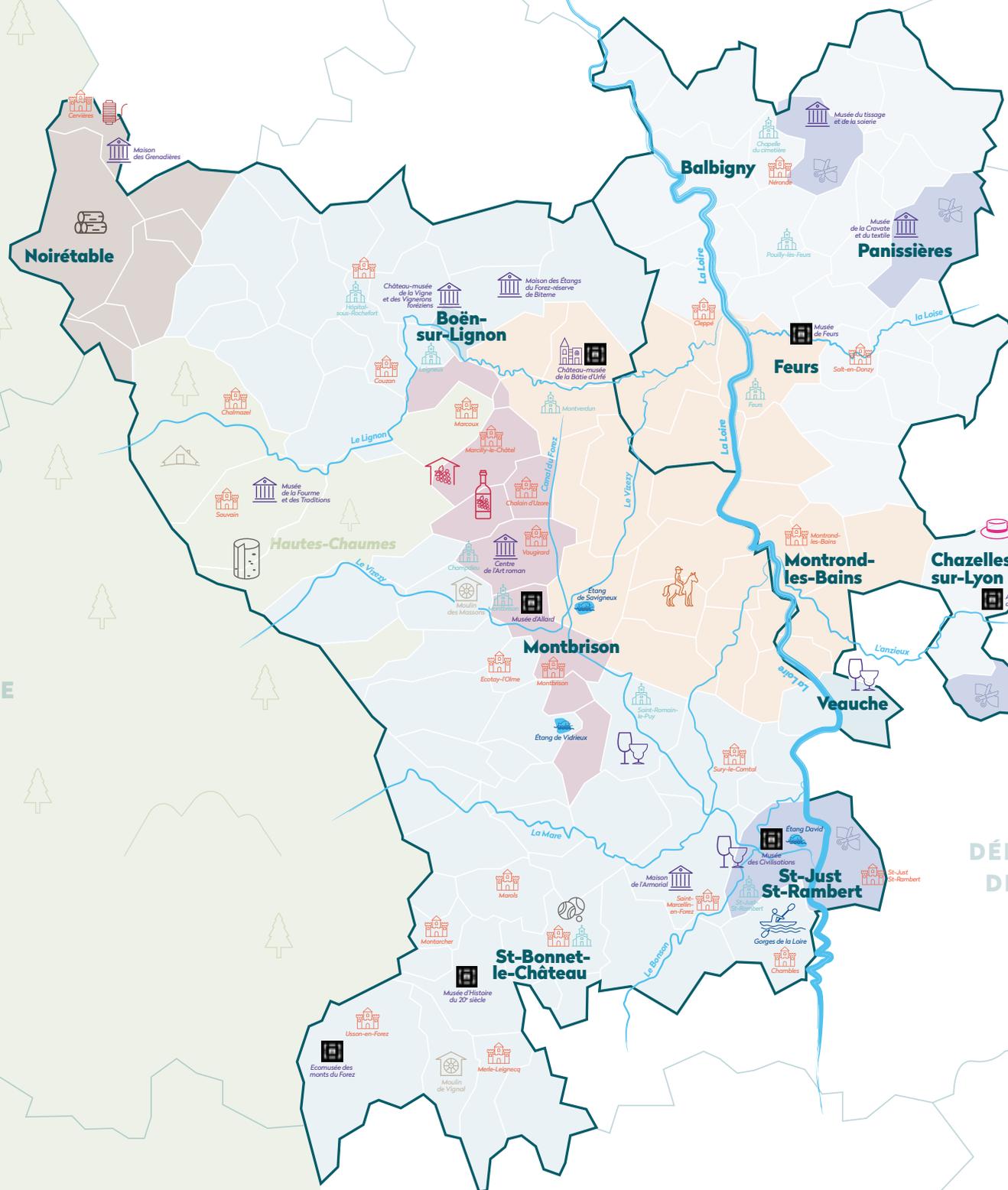
Le Pays d'art et d'histoire du Forez imagine ses animations  
pour que les élèves soient acteurs de leur découverte.  
Pour partir à la rencontre du patrimoine, tous leurs  
sens sont sollicités. Les guides conférenciers suscitent  
l'observation et la réflexion des élèves, les amènent  
à trouver leurs propres réponses.

La manipulation des outils pédagogiques est un dispositif  
ludique qui leur permet d'expérimenter  
et de comprendre des notions complexes.

**Le Pays d'art et d'histoire du Forez peut mettre  
en place une animation sur-mesure,  
dans les champs suivants :**

- Patrimoines bâtis, ethnologiques et paysagers
- Histoire, histoire de l'art, archéologie et urbanisme
- Protection, valorisation et animation du patrimoine

Ces animations se déroulent dans les sites et villages  
du Forez permettant une rencontre entre les élèves  
et des éléments de patrimoine.



**LÉGENDE**

- Hautes-Chaumes
- Zone élevage et entraînement de trotteurs
- Fourme de Montbrison Appellation d'Origine Protégée
- Textile
- Zone des coteaux Vin Côtes du Forez Appellation d'Origine Protégée
- Zone travail du bois de construction
- Musées de France
- Musées et maisons thématiques
- Sites historiques / Châteaux et villages fortifiés accessibles au public
- Sites historiques / Églises, prieurés ouverts au public
- Étangs
- Verreries
- Moulins
- Loges de vigne
- Jasseries
- Boules de pétanque
- Chapeau
- Broderie au fil d'or

# Le Forez dévoile sa vraie nature



Pin boulangé

## CONNAÎTRE SON

### LE PAYSAGE AUTOUR DE MOI

- Animation Cycles 2 et 3
- 2h 110€ par classe
- Commune où se situe l'école

Les élèves apprennent à lire le paysage, d'abord de manière sensible, puis à travers ses unités paysagères et enfin à la manière d'un tableau. Ces trois techniques permettent ensuite de réaliser un croquis centralisant l'ensemble de ces informations.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

### PASSEURS D'HISTOIRE

- Visite thématique Cycles 2 et 3
- Plusieurs demi-journées - tarif en fonction du volume du projet
- Commune où se situe l'école

Quelle meilleure façon de découvrir et de s'approprier sa ville, son village que de le faire découvrir à son tour ? Une première visite permet aux élèves de connaître l'histoire de leur commune. Ils deviennent ensuite acteurs et médiateurs du patrimoine en faisant partager à d'autres leurs découvertes et leur connaissance à travers la réalisation d'une visite, d'un outil pédagogique ou d'une exposition.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

Plaine du Forez



## ENVIRONNEMENT



Montbrison

### MA VILLE, MON VILLAGE PAS À PAS

- Animation Cycles 2 et 3
- Demi-journée ou journée
- 130€ à 230€ par classe selon durée
- Commune où se situe l'école

On les traverse, on s'y promène, on y vit mais connaît-on vraiment sa ville ou son village ? Un parcours choisi à deux pas de l'école leur fait découvrir leur cadre de vie et leur histoire. La manipulation d'une maquette permet aux enfants de reconstituer leur village au fil du temps ou d'imaginer le village/la ville du futur.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

### PAYSAGE FORÉZIEN

- Animation Cycles 2 et 3
- 1h30 4€ par élèves Feurs

Les élèves découvrent l'art local à travers la vie du peintre Charles Beauverie, et parcourent les courants artistiques de la peinture du XIX<sup>e</sup> siècle. Après une visite guidée de l'exposition « Charles Beauverie, sa vie, son œuvre », les élèves sont invités à créer leur propre peinture de paysage en suivant les techniques de l'Ecole de Barbizon.

**Musée de Feurs** **04 77 26 24 48**



# LES MONTS DU FOREZ

Hauts-Chaumes

## DÉCOUVERTE DES HAUTES-CHAUMES

- 🏠 Visite thématique 🧑 Cycles 2 et 3
- 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Jasserie de Garnier, Saint-Bonnet-le-Courreau

Dès la descente du bus, les élèves sont sur les Hauts-Chaumes et découvrent le milieu montagnard ainsi que les jasseries qui témoignent de la vie en estive autrefois. Avant de partir, les élèves sont plongés dans une ambiance de veillée traditionnelle avec la lecture d'un conte forézien.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** 📞  
**04 26 24 72 58**

## HAUTES-CHAUMES ET HABITAT D'ESTIVE

- 🏠 Visite thématique 🧑 Collège et lycée
- 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Courreau, site de Garnier

Dans les monts du Forez, les élèves observent les paysages d'estives à 1 300m d'altitude, appréhendent l'évolution de la pratique de l'estive à travers les âges ainsi que l'architecture des jasseries, anciennes bergeries d'été. En observant le paysage, ils découvrent comment l'homme s'est adapté aux rigueurs du climat montagnard, et abordent les enjeux agro-environnementaux et touristiques de cet espace classé Natura 2000.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** 📞  
**04 26 24 72 58**



Jardin de l'écomusée des monts du Forez

## JARDIN ET ANIMAUX

- 🧑🏠 Atelier 🧑 Cycles 2 et 3
- 🕒 2h € 10€ par élève
- 📍 Usson-en-Forez

Les élèves recherchent les traces et indices de la présence animale récoltés dans la nature puis les identifient. Ils continuent à enquêter dans le jardin de l'écomusée. Le parcours s'achève par un atelier de modelage permettant de créer les animaux observés.

**Ecomusée des monts du Forez** 📞  
**04 77 50 68 87**  
<http://www.ecomusee-ussou-en-forez.fr/>

## JARDINIER DE CLAUDE D'URFÉ

- 🧑🏠 Atelier
- 🧑 Adaptable du CM2 au lycée
- 🕒 1h30 € 2€ par élève
- 📍 Saint-Etienne-le-Molard

Après avoir observé les principes d'aménagements du jardin Renaissance de Claude d'Urfé, les élèves réalisent sur papier leur propre jardin en respectant les mêmes règles.

**Château de la Bâtie d'Urfé, Conseil départemental de la Loire** 📞  
**04 77 97 54 68**  
[https://www.loire.fr/jcms/lw\\_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe](https://www.loire.fr/jcms/lw_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe)

# LES JARDINS HISTORIQUES

## HISTOIRE DES PARCS ET JARDINS

- 📖 Réalisable en classe
- 🧑 Diaporama commenté
- 🧑 Collège et lycée 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Dans tous les établissements

À travers l'histoire des parcs et jardins du Moyen Âge à nos jours en France et en Europe, les élèves en découvrent les codes esthétiques et culturels. Ils abordent ensuite la création contemporaine de jardins, à la croisée d'enjeux politiques, économiques et écologiques. Sommes-nous tous jardiniers du monde ?

**Pays d'art et d'histoire du Forez** 📞  
**04 26 24 72 58**

# ARCHITECTURES BIOCLIMATIQUES

Maison en galets

## ET MATÉRIAUX D'HIER ET D'AUJOURD'HUI

### CONSTRUIRE EN PISÉ LA MAISON DU FUTUR ?

-  **Atelier**
-  **Adaptable du Cycle 1 au lycée**
-  **Demi-journée € 130€ par classe**
-  **Commune disposant de bâtiments construits en pisé**

Après avoir observé les bâtiments construits en pisé dans la ville ou le village, les élèves découvrent la matière "terre". À l'aide de petites expériences scientifiques, ils comprennent comment la terre peut devenir un matériau de construction, puis réalisent leurs propres briques en pisé.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** //  
**04 26 24 72 58**

Atelier pisé



### BRIQUES À BRAC

-  **Atelier**  **Cycles 2 et 3**
-  **2h30**  **€ 130€ par classe**
-  **Commune disposant de bâtiments ornés de briques**

La brique a beaucoup été utilisée en matériau de construction ou d'ornement pour les habitations, usines ou églises. Comment et pourquoi sont construits ces édifices ? Les élèves mènent l'enquête et participent ensuite au chantier modèle réduit de l'une des façades découvertes.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** //  
**04 26 24 72 58**

### S'INITIER À UNE CRÉATION ARCHITECTURALE CONTEMPORAINE

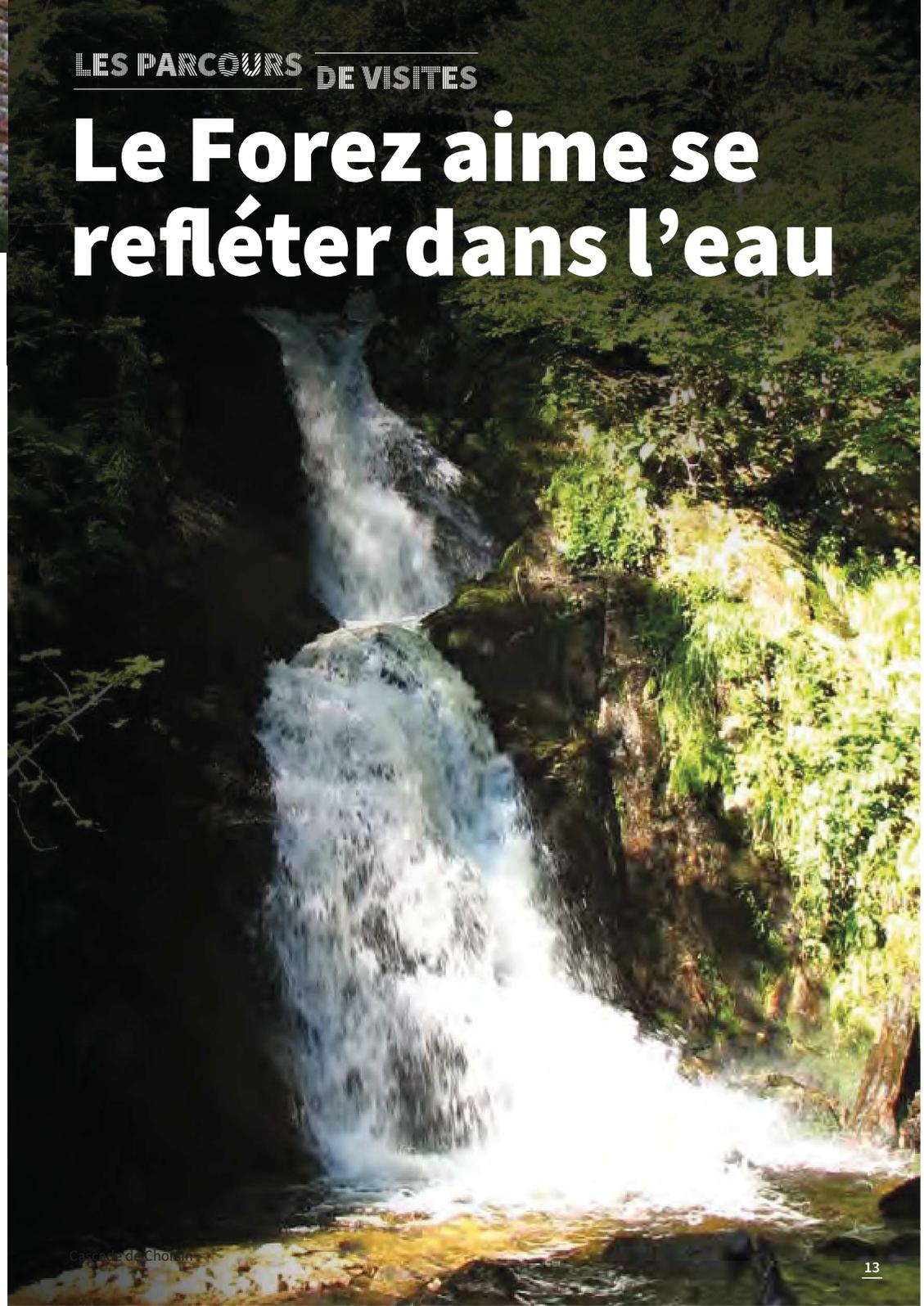
-  **Visite thématique**  **Collège et lycée**
-  **1h30**  **€ 110€ par classe**
-  **Médiathèque Loire Forez à Saint-Just Saint-Rambert**

Conçue par le cabinet d'architecture Gauthier-Conquet, la médiathèque Loire Forez, avec son toit en forme de shed, rappelle le passé industriel de la ville. Des volumes lumineux, tout en transparence, sont organisés autour d'une canopée centrale. Les élèves découvrent le lien entre architecture et usage ainsi que la mise en œuvre des matériaux.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** //  
**04 26 24 72 58**

## LES PARCOURS DE VISITES

# Le Forez aime se refléter dans l'eau



## LES ÉTANGS DU FOREZ

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable du CP au lycée**
-  **1h30**  **110€ par classe**
-  **Saint-Just Saint-Rambert (étang David), ou Lézigneux (étang de Vidrieux)**

La plupart des étangs du Forez ont été créés du milieu du Moyen Âge jusqu'à la fin de l'Ancien Régime. Les élèves découvrent les techniques d'aménagement, de gestion de l'eau et les paysages d'accompagnement, les activités liés aux étangs, ainsi que les enjeux environnementaux propres à ce milieu.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

## LE CANAL DU FOREZ

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable du CP au lycée**
-  **1h30**  **110€ par classe**
-  **Saint-Romain-le-Puy, Savigneux, Saint-Just Saint-Rambert**

Construit à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle pour irriguer la plaine du Forez et améliorer son agriculture, le canal du Forez traverse tour à tour champs, villages et villes. Découvrez-en son histoire, les techniques d'aménagement et les activités économiques qui lui sont liées.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

Étang de Vidrieux



## LE FLEUVE LOIRE

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable du CP au lycée**
-  **1h30**  **110€ par classe**
-  **Saint-Just Saint-Rambert, Chamblès, Montrond-les-Bains ou Feurs**

Barrière ou lien entre les hommes, le fleuve Loire a été de tout temps une ressource pour fixer les activités humaines, de l'agriculture jusqu'à l'industrie et le transport. Découvrez les multiples visages de l'un des derniers fleuves sauvages de France.

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

## ENQUÊTE SUR LES ÉTANGS FORÉZIENS

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable du CP au lycée**
-  **2h**  **gratuit**  **Arthun**

L'exposition permanente ludique et interactive de la Maison des Étangs du Forez permet aux élèves d'aborder de manière pluridisciplinaire ce patrimoine. À l'extérieur, un sentier pédagogique et des observatoires permettent de découvrir la faune et la flore à différentes périodes de l'année.

**Réserve de Biterne, Fédération Départementale des Chasseurs**   
**04 77 76 23 12**  
<https://www.maisondesetangsduforez.com/>

## ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT À L'ECOPÔLE

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable de la maternelle au lycée**
-  **2h**  **170€ par classe**  **Chambéon**

Aménagé sur une ancienne gravière de la Loire, l'Ecopôle du Forez propose un grand nombre de thématiques en lien avec les programmes scolaires. Une mare pédagogique offre la possibilité d'en étudier l'écosystème.

**Ecopôle du Forez, France Nature Environnement**   
**04 77 49 57 33**  
<http://www.ecopoleduforez.fr/>

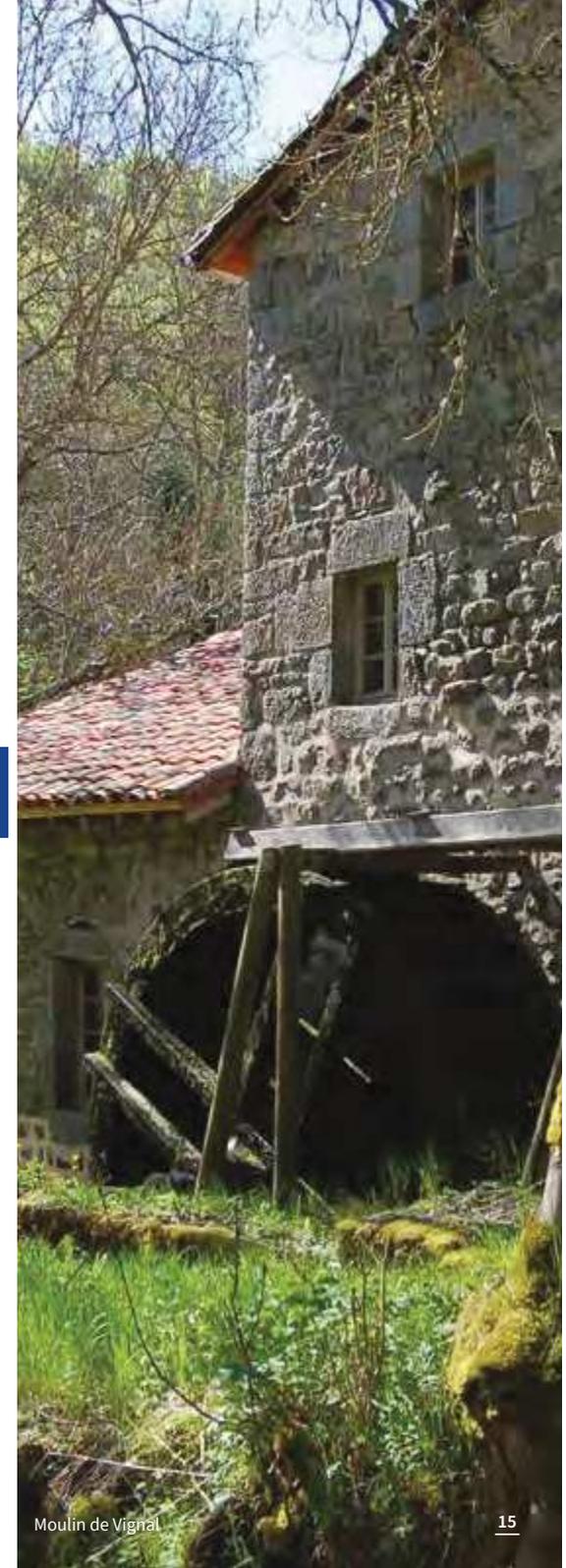
## LES MOULINS

### DÉCOUVERTE DU MOULIN DE VIGNAL

-  **Visite thématique**
-  **Adaptable de la maternelle au lycée**
-  **1h**  **3,5€ par élève**  **Apinac**

Les élèves cheminent dans le moulin et découvrent son fonctionnement, depuis le bief permettant d'amener l'eau jusqu'à la roue du moulin, puis la meule écrasant les grains pour produire la farine. Plusieurs ateliers pédagogiques complètent la visite. Possibilité de réaliser un atelier à la suite de la visite : farine, maquettes, découverte du pain, fabrication de biscuits.

**Moulin de Vignal**   
**06 78 55 94 75**  
<http://www.moulindevignal.fr/>



Moulin de Vignal

## CURIEUX DE NATURE

- 🔦 Animation
- 👤 Adaptable du cycle 1 au cycle 3
- 🕒 1h30/2h € 130€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Courreau

À travers des expériences autour du jardin, de la forêt et de l'eau, l'atelier amène les élèves à observer et comprendre l'environnement du moulin. Les élèves sont acteurs et leur curiosité est éveillée. Ils découvrent le fonctionnement du moulin et de la turbine.

Moulin des massons 📞 04 77 76 86 45  
<https://www.moulinidesmassons.com>

## PRENDS-EN DE LA GRAINE

- 🔦 Animation
- 👤 Adaptable du cycle 1 au cycle 3
- 🕒 1h/2h € À partir de 130€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Courreau

De la naissance d'une graine à sa transformation, les élèves explorent le monde du vivant, la transformation de la matière... Qu'est-ce qu'une graine ? D'où vient-elle ? Que peut-elle donner ? L'atelier répond aux questions tout en éveillant les sens.

Moulin des massons 📞 04 77 76 86 45  
<https://www.moulinidesmassons.com>

## ATELIER MAQUETTE DU MOULIN

- 🔦 Réalisable en classe 🔦 Atelier
- 👤 Adaptable du cycle 2 au cycle 4
- 🕒 1h € 4€ par élève 📍 Apinac

Pour comprendre le fonctionnement d'un moulin, il faut le voir ou... le fabriquer ! Grâce à trois maquettes en bois réalisées sur le modèle du moulin de Vignal, les élèves reprennent l'ensemble des mécanismes depuis la roue à augets jusqu'à la trémie et comprennent ainsi le fonctionnement du moulin.

Moulin de Vignal 📞 06 78 55 94 75  
<http://www.moulindevignal.fr>



Production d'huile au moulin des Massons

## JE CONSTRUIS MON MOULIN

- 🔦 Animation 👤 CP et CE1
- 🕒 2h € 120€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Courreau

Les élèves observent le cheminement de l'eau du bief jusqu'au moulin puis regardent son action sur la roue qui entraîne les mécanismes du moulin. Ils fabriquent ensuite un petit moulin qu'ils testent dans l'eau pour comprendre le principe de force motrice.

Moulin des Massons 📞 04 77 76 86 45  
<https://www.moulinidesmassons.com/>

## LES ÉNERGIES, LA NUTRITION, LE DÉVELOPPEMENT

- 🏛️ Visite thématique 👤 Collège et lycée
- 🕒 2h € 120€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Courreau

Les élèves sont sensibilisés aux sources d'énergie utilisées par l'homme. Ils abordent la chaîne énergétique et les énergies renouvelables. Ils observent en particulier l'énergie utilisée au moulin : l'eau. Ils découvrent les applications de la force de l'eau sur le site : la turbine (fonctionnement et production d'électricité), la scierie hydraulique (démonstration) et le moulin à eau (démonstration du fonctionnement des machines et fabrication d'huiles).

Moulin des Massons 📞 04 77 76 86 45  
<https://www.moulinidesmassons.com/>

# EAU ET INDUSTRIES

## LA CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE DE GRANGENT

- 🔦 Réalisable en classe
- 🏛️ Conférence 👤 Cycle 3 et lycée
- 🕒 1h15 € 110€ par classe, 70€ en visio

Installée en 1957 pour la production hydraulique d'électricité, la centrale électrique EDF utilise la force motrice de l'eau de la Loire afin d'obtenir une électricité verte. Comment fonctionne une centrale hydroélectrique ? Qu'est-ce qu'un barrage ? Les élèves découvrent l'intérieur de la centrale avec les alternateurs, les turbines, et profitent de vues aériennes du barrage.

Office de tourisme Loire Forez –  
Réservation Forez Tourisme 📞  
04 77 52 18 18

## L'EAU, ÇA COULE DE SOURCE !

- 🔦 Parcours
- 👤 Adaptable du Cycle 2 au lycée
- 🕒 Demi-journée € 130€ par classe
- 📍 Sail-sous-Couzan et Arthun

À Sail-sous-Couzan, les élèves comprennent les multiples interactions entre l'homme et l'eau : de l'usage de sa force motrice, à l'exploitation des sources pour la consommation humaine, en passant par l'activité des bains...

La visite se poursuit par la visite de la réserve de Biterne pour aller à la rencontre de l'histoire, du fonctionnement et de la biodiversité des étangs du Forez.

Pays d'art et d'histoire du Forez 📞  
04 26 24 72 58



Le Vizezy à Montbrison

## LA SOURCE D'EAU MINÉRALE PAROT

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Du Cycle 3 au lycée
- 🕒 1h15 € 95€ par classe
- 📍 Saint-Romain-le-Puy

D'où vient l'eau minérale ? Pourquoi est-elle naturellement gazeuse ? Comment a-t-on industrialisé sa mise en bouteille ? La galerie d'observation de la source Parot permet d'observer le processus d'embouteillage depuis la source jusqu'au conditionnement.

Office de tourisme Loire Forez –  
Réservation Forez Tourisme 📞  
04 77 52 18 18

# Le Forez à la fibre textile



SAVOIR-FAIRE  
ENTRE TRADITION  
ET MODERNITÉ

Démonstration de tissage

## DÉCOUVERTE SENSORIELLE : LES SECRETS DE L'OR BRODÉ

- 📌 Réalisable en classe 🌱 Animation
- 👤 Adaptable du cycle 1 au cycle 3
- 🕒 1h30/2h 💰 2,5€ par élève

L'histoire des Grenadières est révélée aux élèves qui découvrent, grâce à leurs sens, le matériel et la technique de la broderie au fil d'or. L'exploration sensorielle se termine par un atelier manuel de carte à broder.

Maison des Grenadières, atelier-musée  
de la broderie or ☎️ 04 77 24 98 71  
<https://www.grenadieres.com/>

## L'APPRENTI COUTURIER

- 🌱 Animation 👤 Cycles 2 et 3
- 🕒 2h 💰 2€ par élève 📍 Panissières

À travers l'exemple d'une cravate et de tenues exposées dans le musée, les enfants suivent les étapes de confection d'un vêtement : tissage, patron, découpe, couture. La visite est complétée par un atelier manuel d'initiation à la couture : à vos aiguilles !

Musée de la cravate et du textile ☎️  
04 77 26 23 46

Le musée de la cravate et du textile sera en travaux à partir de novembre 2021 et réouvrira ses portes en avril 2023.

## MODE ET CHAPEAU : HISTOIRES MÊLÉES

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Enseignements métiers de la mode, arts plastiques, arts appliqués
- 🕒 1h30 € 4€ par élève
- 📍 Chazelles-sur-Lyon

À travers la riche collection de chapeaux du musée, les élèves découvrent l'évolution du couvre-chef et du costume en France, époque après époque, du Moyen Âge jusqu'à nos jours.

Atelier-musée du chapeau ☎️ **04 77 94 23 29**  
<http://www.museeduchapeau.com/>

## DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER D'ART

- 🔧 Réalisable en classe 🌟 Animation
- 👤 Cycle 4 et lycée 🕒 2h € 2,5€ par élève

Les élèves s'initient à un savoir-faire local : la broderie au fil d'or. Etape par étape, ils en abordent tous les aspects : création du motif, montage du métier à broder, broderie, etc.

Maison des Grenadières, atelier-musée de la broderie or ☎️ **04 77 24 98 71**  
<https://www.grenadieres.com>

## MÉMOIRE DE TISSEURS

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Collège et lycée
- 🕒 2h € 4€ par élève
- 📍 Bussières

Après avoir visité le musée, les élèves rencontrent un tisseur professionnel et le questionnent sur son métier et ses évolutions, l'organisation de ses journées de travail, les tissus qu'il a produits. Le temps d'échange se termine par la mise en marche de métiers à tisser.

Musée du tissage et de la soierie ☎️ **04 77 27 33 95**  
<http://www.museedutissage.com/>



DES MATIÈRES

MULTIPLES

Préparation des fils

## DU COCON AU FIL DE SOIE

- 🌟 Animation
- 👤 Adaptable du Cycle 1 au Cycle 3
- 🕒 2h € 4€ par élève
- 📍 Bussières

Les élèves suivent le fil du cocon : de l'histoire de la soie à son utilisation en passant par l'élevage du ver à soie. Ils assistent ensuite au tissage de la soie sur les métiers à tisser. Option peinture sur tissu (+1€) ou tissage sur petits métiers.

Musée du tissage et de la soierie ☎️ **04 77 27 33 95**  
<http://www.museedutissage.com/>

## VOYAGE TEXTILE À TRAVERS LE TEMPS

- 🔧 Réalisable en classe 🌟 Animation
- 👤 Cycle 1 🕒 1h30 € 2,5€ par élève

Après une séance contée introductive, les élèves partent à la découverte des différents textiles, à travers le temps et les saisons. La visite est complétée par un atelier créatif.

Maison des Grenadières, atelier-musée de la broderie or ☎️ **04 77 24 98 71**  
<https://www.grenadieres.com>



Ancienne usine Fléchet

## DU POIL DE LAPIN AU CHAPEAU

- 🏠 **Visite thématique**
- 👤 **Adaptable du Cycle 1 au lycée**
- 🕒 **1h30** € de 3 à 5€ en fonction des niveaux
- 📍 **Chazelles-sur-Lyon**

Les élèves découvrent les différentes étapes techniques de fabrication d'un chapeau à partir du poil de lapin.

Atelier-musée du chapeau ☎️ **04 77 94 23 29**  
<http://www.museeduchapeau.com/>

## LA LAINE DANS TOUS SES ÉTATS !

- 💡 **Parcours découverte**
- 👤 **Adaptable du Cycle 1 au Cycle 3**
- 🕒 **Journée** € 9€ par élève
- 📍 **Bussières**

À la ferme de Kalmia, les élèves rencontrent les alpagas, ces curieux animaux produisant une laine extra-douce. Au musée, ils apprennent à carder, filer et tisser la laine. Chacun pourra tisser son propre carré de laine !

Musée du tissage et de la soierie ☎️ **04 77 27 33 95**  
<http://www.museedutissage.com/>

Des ateliers laines et teintures végétales sont aussi réalisables du cycle 1 au cycle 3 à l'écomusée des monts du Forez à Usson-en-Forez.

## REGARDS SUR LES NON-TISSÉS

- 🏠 **Visite thématique**
- 👤 **Enseignements métiers de la mode, arts plastiques, arts appliqués**
- 🕒 **2h** € 4€ par élève
- 📍 **Chazelles-sur-Lyon**

Le guide présente aux élèves les différents processus de fabrication des non-tissés, feutrage traditionnel et techniques modernes. Au cours de la visite, les élèves sont invités à découvrir les différentes matières par l'observation et le toucher, ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Atelier-musée du chapeau ☎️ **04 77 94 23 29**  
<http://www.museeduchapeau.com/>

# LES ARCHITECTURES INDUSTRIELLES



Ancienne manufacture textile à Panissières

## ARCHITECTURE INDUSTRIELLE ET MAISONS BOURGEOISES

- 🏠 **Visite thématique**
- 👤 **Adaptable du Cycle 3 au lycée**
- 🕒 **1h30** € 110€ par classe
- 📍 **Saint-Just Saint-Rambert**

Les industries, notamment textiles, ont impacté le paysage urbain. Un parcours dans la ville invite les élèves à observer l'architecture industrielle et l'essor de construction des maisons bourgeoises.

Pays d'art et d'histoire ☎️ **04 26 24 72 58**

## USINES ET OUVRIERS DU TEXTILE D'HIER À AUJOURD'HUI

- 💡 **Animation**
- 👤 **Adaptable du Cycle 3 au lycée**
- 🕒 **2h** € 2€ par élève
- 📍 **Panissières**

Les élèves parcourent le musée, ancienne usine construite au XIX<sup>e</sup> siècle, et se plongent dans la vie quotidienne des hommes et femmes du textile : leur travail, les différents métiers, etc. La visite est suivie d'un défi photo dans Panissières autour de l'architecture industrielle.

Musée de la cravate et du textile ☎️ **04 77 26 23 46**  
<https://www.musee-de-la-cravate.com/>

## J'EXPLORE LA CHAPELLERIE FLÉCHET

- 💡 **Animation**
- 👤 **Adaptable du Cycle 1 au Cycle 3**
- 🕒 **1h15**
- € **De 3 à 5€ par élève en fonction des niveaux**
- 📍 **Chazelles-sur-Lyon**

Les élèves partent à la découverte de l'ancienne usine de chapeaux de feutre grâce à un jeu de piste faisant appel à leurs sens de l'orientation et de l'observation. Munis de carnets d'explorateurs, ils découvrent, en équipes, différents lieux du site.

Atelier-musée du chapeau ☎️ **04 77 94 23 29**  
<http://www.museeduchapeau.com/>

## LA CHAPELLERIE : DE L'ARTISANAT À L'INDUSTRIE

- 🏠 **Visite thématique** 👤 **Classes de 4<sup>e</sup> et de 1<sup>ère</sup>**
- 🕒 **2h** € 4€ par élève
- 📍 **Chazelles-sur-Lyon**

En lien avec le programme d'histoire, le guide analyse avec les élèves les causes et impacts de la révolution industrielle sur l'activité chapelière, d'un point de vue historique, technique, économique et social.

Atelier-musée du chapeau ☎️ **04 77 94 23 29**  
<http://www.museeduchapeau.com/>



Démonstration de chapellerie

# Le Forez se raconte en version médiévale



Château de Couzan



Modillons sculptés au XII<sup>e</sup> siècle

ARCHITECTURE

ET VIE QUOTIDIENNE

AU MOYEN ÂGE

## LA VILLE AU MOYEN ÂGE

- 🏰 Visite thématique
- 👤 Adaptable du CP à la terminale
- 🕒 1h30 à 2h € 110€ par élève
- 📍 Montbrison, Cervières, Saint-Just Saint-Rambert, Marols, Saint-Marcellin-en-Forez ou Pouilly-Lès-Feurs

Un parcours à la recherche des vestiges du passé conduit les élèves sur les traces de l'histoire militaire, économique et sociale d'une ville au Moyen Âge à travers ses principaux édifices (château, église, échoppes, habitats bourgeois...).

Pays d'art et d'histoire du Forez  
**04 26 24 72 58**

## LA FORTERESSE MÉDIÉVALE DE COUZAN

- 🏰 Visite thématique
- 👤 Adaptable du CP à la terminale
- 🕒 1h30 € 110€ par classe
- 📍 Sail-sous-Couzan

Expression de l'architecture militaire et défensive, cette forteresse, parmi les plus grandes de France, permet de découvrir la fonction et l'évolution des espaces castraux, de réaliser une lecture de paysages et de sensibiliser les élèves à la sauvegarde du patrimoine.

La Diana  
**04 77 96 96 14**  
<https://www.ladiana.com/ateliers/>

## LE MONASTÈRE MÉDIÉVAL

- 🏰 Visite thématique 👤 Collège et lycée
- 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Pouilly-Lès-Feurs

En parcourant le village médiéval de Pouilly-lès-Feurs et son prieuré fortifié, les élèves découvrent la vie quotidienne des moines et la manière dont l'architecture du site exprime le pouvoir politique et religieux de l'un des trois ordres qui composent la société médiévale.

Pays d'art et d'histoire du Forez  
**04 26 24 72 58**

## COURSE DÉCOUVERTE DU PATRIMOINE À CHAMPDIEU

- 🔦 Animation
- 👤 Cycle 3 et 5<sup>e</sup>
- 🕒 1h30 € 100€ par classe
- 📍 Champdieu

L'histoire de Champdieu s'écrit depuis plus de mille ans. Elle a laissé des traces dans son urbanisme et son patrimoine actuel. Par le biais d'une course découverte dans les rues du bourg ancien, les élèves sont invités à rechercher les principaux vestiges patrimoniaux qui font l'identité du village de Champdieu.

Commune de Champdieu  
**04 77 97 17 29**  
<http://www.champdieu.eu/tourisme/visiter/public-scolaire>



Prieuré de Pouilly-Lès-Feurs

## JEU DE L'OIE

- 🔦 Animation
- 👤 Adaptable du Cycle 2 au collège
- 🕒 1h30 € 110€ par classe
- 📍 Montbrison ou Saint-Just Saint-Rambert

Une fois le dé lancé, chaque équipe déambule sur le plateau de jeu géant à la rencontre des différentes épreuves. Observation, compréhension et concentration sont de rigueur ! Les élèves associeront à ce moment ludique des notions de l'histoire et du patrimoine de Montbrison ou du quartier de Saint-Rambert.

Office de tourisme Loire Forez -  
Réservation : Forez Tourisme 📞  
**04 77 52 18 18**

## MONTBRISON AVEC LES CINQ SENS

- 🔦 Animation 👤 Cycle 1 🕒 1h
- € 70€ (15 élèves maximum)
- 📍 Montbrison

En se servant de leurs cinq sens, les élèves explorent la ville de Montbrison. A chaque étape, un sens est mis en éveil en lien avec l'histoire ou le patrimoine de la ville (les matériaux de construction du Moyen Âge, les blasons, la gastronomie locale). Une façon originale et sensorielle pour explorer Montbrison.

Office de tourisme Loire Forez -  
Réservation : Forez Tourisme 📞  
**04 77 52 18 18**

## FRÈRE GUILLAUME, RACONTEZ-MOI UNE HISTOIRE

- 🏠 Visite thématique 👤 Du CE2 au CM2
- 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Pouilly-Lès-Feurs

En écoutant l'histoire de Guillaume, les élèves l'accompagnent pour sa dernière journée en tant que novice au prieuré de Pouilly-Lès-Feurs. Ils l'aideront à terminer sa formation et en profiteront pour découvrir la vie quotidienne dans un prieuré en appréhendant ainsi l'un des trois ordres qui composaient la société médiévale.

Pays d'art et d'histoire du Forez 📞  
**04 26 24 72 58**

## SAINT-BONNET-LE-CHÂTEAU UNE VILLE AU MOYEN ÂGE

- 🏠 Visite thématique
- 👤 Adaptable du Cycle 2 au Cycle 4
- 🕒 2h € 200€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Château

Un parcours dans la ville invite les élèves à découvrir l'histoire et l'architecture militaire, civile et religieuse au Moyen Âge. Un atelier est ensuite proposé pour découvrir l'art de l'héraldique. Chaque élève repart avec son blason.

Commune de Saint-Bonnet-le-Château 📞  
**04 77 50 11 15**  
<https://st-bonnet-le-chateau.fr/groupe-tourisme/>

# ARTS

## DU MOYEN ÂGE

### DÉCODONS LES IMAGES DU MOYEN ÂGE

- 🏠 Visite thématique 👤 Collège et lycée
- 🕒 2h € 110€ par classe
- 📍 Montbrison

Le centre historique de Montbrison et sa collégiale Notre-Dame, fondée par les comtes de Forez, permettent aux élèves de partir à la découverte des images. A travers l'architecture, les sculptures et les peintures, ils comprennent les messages de cette iconographie.

Pays d'art et d'histoire du Forez 📞  
**04 26 24 72 58**

### LES ANIMAUX FANTASTIQUES DU MOYEN ÂGE

- 📖 Réalisable en classe 🔦 Animation
- 👤 CE1-CE2 et Cycle 3 🕒 Demi-journée
- € 100€ par classe 📍 Champdieu

Au sein de l'église de Champdieu, les élèves partent à la découverte de créatures imaginées par les artistes du Moyen Âge. Représentés sur les chapiteaux, ces êtres fantastiques sont porteurs d'histoires, de symboles religieux et mythologiques. Ils sont autant de sources d'inspiration pour les élèves qui en imaginent à leur tour, avant de les dessiner sur les chapiteaux en carton qu'ils auront réalisés.

Commune de Champdieu 📞 **04 77 97 17 29**  
<http://www.champdieu.eu/tourisme/visiter/public-scolaire>



Chapiteau du prieuré de Champdieu

### PASSION DU LIVRE AU MOYEN ÂGE

- 🔦 Parcours découverte
- 👤 Adaptable du Cycle 2 au Cycle 4
- 🕒 Journée € 200€ par classe
- 📍 Saint-Bonnet-le-Château

Les élèves découvrent la bibliothèque de fonds ancien et la chapelle basse sur le thème de l'écriture et du livre manuscrit. Ils sont ensuite initiés à l'art de l'enluminure. Chaque élève repart avec sa création.

Commune de Saint-Bonnet-le-Château 📞  
**04 77 50 11 15**  
<https://st-bonnet-le-chateau.fr/groupe-tourisme/>

# Le Forez aime révéler le fin mot de l'histoire

## EXPÉRIMENTER

### CONSTRUIRE AU MOYEN ÂGE

- Atelier
- Adaptable du Cycle 3 au lycée
- Demi-journée € 130€ par classe
- Commune disposant d'un édifice médiéval

Les élèves partent à la découverte d'un édifice médiéval roman ou gothique et se familiarisent avec la corde à 13 nœuds, l'outil qui permettait aux architectes de mesurer et de tracer les plans. La manipulation de maquettes permet aux élèves de comprendre les principes du voûtement des édifices romans et gothiques.

Pays d'art et d'histoire du Forez  
04 26 24 72 58

### TRAVAILLER LA LUMIÈRE : L'ART DU VITRAIL

- Réalisable en classe
- Atelier
- Adaptable du Cycle 3 au collège
- Demi-journée € 130€ par classe
- Commune disposant d'une église et de vitraux figuratifs

Illuminer les églises, faire de la lumière une matière, tels sont les enjeux des vitraux. Après avoir découvert leur mise en œuvre dans l'église, les élèves réaliseront leur propre peinture effet vitrail.

Pays d'art et d'histoire du Forez  
04 26 24 72 58



Détail de vitrail de l'église de Chalmazel

### ÉCRITURE ET CALLIGRAPHIE

- Réalisable en classe
- Atelier
- Adaptable du Cycle 2 au lycée
- 1h30 € 110€ par classe
- Montbrison

Les élèves sont initiés à l'histoire de l'écriture, manipulent différents supports (papyrus, parchemins, papiers), expérimentent l'écriture ancienne : taille de la plume d'oie, écritures onciale et gothique, puis découvrent des parchemins et manuscrits.

La Diana  
04 77 96 96 14  
<https://www.ladiana.com/ateliers/>

### ATELIER HÉRALDIQUE

- Réalisable en classe
- Atelier
- Adaptable du Cycle 2 au lycée
- 1h30 € 110€ par classe
- Montbrison

Après la visite de la salle héraldique de la Diana, les élèves décryptent le langage héraldique et la symbolique des formes et des couleurs, sous forme de jeu.

La Diana  
04 77 96 96 14  
<https://www.ladiana.com/ateliers/>



Détail du clocher Saint-Julien à Montbrison (Moingt)

# AU TEMPS DES SÉGUIAVES

## LA CÉRAMIQUE

- 🔧 Réalisable en classe 🌱 Atelier
- 👤 Adaptable du cycle 2 au lycée
- 🕒 1h30 € 110€ par classe
- 📍 Montbrison

Après avoir observé des poteries gallo-romaines et gauloises, les élèves manipulent et reconstituent des céramiques modernes. Ils abordent ainsi les principes de la restauration.

La Diana 📞 04 77 96 96 14  
<https://www.ladiana.com/ateliers/>



## ATELIER ARCHÉOLOGIQUE

- 🔧 Réalisable en classe 🌱 Atelier
- 👤 Adaptable du cycle 2 au lycée
- 🕒 1h30 € 110€ par classe
- 📍 Montbrison

Après une présentation de l'archéologie dans le Forez depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, les élèves en découvrent les techniques et métiers, puis s'essaient au classement d'objets archéologiques.

La Diana 📞 04 77 96 96 14  
<https://www.ladiana.com/ateliers/>

# RENAISSANCE

## DÉTAILS DE RENAISSANCE – LA VILLE SE RÉINVENTE À CHAQUE ÉPOQUE

- 🏰 Visite thématique
- 👤 Adaptable du cycle 2 au lycée
- 🕒 1h30-2h € 110€ par classe 📍 Montbrison

Loin des images d'Épinal, cette visite propose d'apporter aux élèves un regard différent sur la ville. En observant les détails de l'époque Renaissance imbriqués dans le paysage urbain, ils comprennent la manière dont se construit une ville au fil du temps.

Pays d'art et d'histoire du Forez 📞  
04 26 24 72 58



Bâtie d'Urfé

## RESTAURATEUR DE ROCAILLES

- 🔧 Atelier 👤 Cycles 2 et 3 🕒 1h
- € 2€ par élève 📍 Saint-Etienne-le-Molard

Découvrez l'art des rocailleurs dans la seule grotte de rocailles du XVI<sup>e</sup> siècle conservée en France. Les enfants découvrent le travail des artistes, celui des restaurateurs et réalisent ensuite leurs propres décors en sable coloré.

Château de la Bâtie d'Urfé,  
Conseil départemental de la Loire 📞  
04 77 97 54 68  
[https://www.loire.fr/jcms/lw\\_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe](https://www.loire.fr/jcms/lw_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe)

## VISITE DU CHÂTEAU DE GOUTELAS

- 🏰 Visite thématique
- 👤 Adaptable du cycle 1 au lycée
- 🕒 2h € 3€ par élève 📍 Marcoux

Il y a peu de temps encore, le château de Goutelas était une ruine. Un grand chantier collectif a redonné vie à cette belle demeure Renaissance, devenue un centre culturel ouvert à tous ! Les élèves découvrent l'histoire singulière du château, puis explorent ce lieu de création artistique : expositions interactives, artistes en résidence, spectacles (selon programmation).

Château de Goutelas 📞 04 77 97 35 43  
[www.chateaugoutelas.fr](http://www.chateaugoutelas.fr)

## DÉCOUVERTE DE LA BÂTIE D'URFÉ

- 🏰 Visite thématique 👤 Cycle 1 🕒 1h45
- € 2€ par élève 📍 Saint-Etienne-le-Molard

Une visite du château à travers les espaces emblématiques permet aux plus jeunes d'appréhender la vie quotidienne à la Renaissance. Deux petits jeux et une histoire contée complètent la visite pour une découverte ludique.

Château de la Bâtie d'Urfé,  
Conseil départemental de la Loire 📞  
04 77 97 54 68  
[https://www.loire.fr/jcms/lw\\_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe](https://www.loire.fr/jcms/lw_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe)

## DE LA MAISON FORTE AU CHÂTEAU RENAISSANCE

- 🏰 Visite thématique 👤 Adaptable du cycle 2 au lycée
- 🕒 2h € 2€ par élève 📍 Saint-Etienne-le-Molard

Joyau de la Renaissance en Forez, le château de la Bâtie est l'œuvre de Claude d'Urfé, proche du roi François I<sup>er</sup> et admirateur de l'art italien. Les élèves découvrent la maison forte médiévale et sa transformation en un château Renaissance.

Château de la Bâtie d'Urfé,  
Conseil départemental de la Loire 📞  
04 77 97 54 68  
[https://www.loire.fr/jcms/lw\\_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe](https://www.loire.fr/jcms/lw_1067996/le-chateau-de-la-batie-d-urfe)

# ÉPOQUE CONTEMPORAINE

## MONSIEUR ET MADAME PUNCTIS DE LA TOUR REÇOIVENT

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Adaptable du cycle 1 au lycée
- 🕒 1h30 € 3,5€ par élève
- 📍 Boën-sur-Lignon

Les élèves pénètrent dans le château édifié à la toute fin du XVIII<sup>e</sup> siècle où le bon goût et l'art de recevoir s'affichent. C'est un voyage, en toute fin de l'Ancien Régime. Grâce à l'architecture d'intérieure, aux décors Louis XVI, se dévoilent à la fois, la vie des hôtes et le rôle des pièces de leurs appartements.

Château-musée de Boën

04 77 24 08 12

<http://www.chateaumuseeboen.fr>

## JEU DE PISTE SAVEURS ET COULEURS DE SAISON

- 🎮 Animation 👤 Du CE1 au CM2
- 🕒 2h € 2€ par élève
- 📍 Usson-en-Forez

Grâce à des énigmes, les élèves découvrent la vie quotidienne dans les monts du Forez au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ils partent à la recherche de mots, objets, indices et réalisent des épreuves sur le thème des saisons.

Ecomusée des monts du Forez

04 77 50 68 87

<https://www.ecomusee-ussou-en-forez.fr>



Scénographie musée du 20<sup>e</sup> siècle et de la résistance

## LA VIE QUOTIDIENNE DANS LES MONTS DU FOREZ

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Adaptable du Cycle 1 au Cycle 3
- 🕒 1h30 € 100€ par classe
- 📍 Sauvain

En découvrant la salle commune d'une maison des monts du Forez, les élèves appréhendent la vie quotidienne du début du XX<sup>e</sup> siècle. Ils continuent leur parcours au sein du musée pour s'imprégner du quotidien des femmes et des enfants qui "montaient en estive" sur les plateaux des Hautes Chaumes. Ils découvrent la vie pastorale en Forez et la fabrication de la fourme. Au programme : jeux, film, dégustation.

Musée de la fourme et des traditions

04 77 76 30 04

<https://www.museedelafourme.com/>

## INDUSTRIALISATION ET CITÉS OUVRIÈRES

- 🏛️ Visite thématique
- 👤 Adaptable du Cycle 3 au lycée
- 🕒 1h30 € 110€ par classe
- 📍 Veauché, Saint-Romain-le-Puy

Les verreries de Veauché et de Saint-Romain-le-Puy, à l'origine de la construction de cités ouvrières, illustrent parfaitement le mouvement industriel du XIX<sup>e</sup> siècle. Les élèves découvrent ces quartiers qui sont témoins de la vie sociale ouvrière.

Pays d'art et d'histoire du Forez

04 26 24 72 58

## L'AVENTURE DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE

- 🏛️ Visite thématique 👤 Cycles 2 et 3
- 🕒 1h € 2€ par élève
- 📍 Estivareilles

Munis d'un document d'aide à la visite, les élèves découvrent à leur rythme et avec leur propre sensibilité, les objets de collection. Grâce aux documents d'archives, aux fonds sonores, ils s'approprient l'histoire vécue par quatre générations du XX<sup>e</sup> siècle.

Musée d'histoire du 20<sup>e</sup> siècle - Résistance et Déportation

04 77 50 29 20  
<https://estivareilles42.fr/2019/04/11/le-musee/>



Reproduction d'un intérieur forézien au château-musée de Boën-sur-Lignon

## LA RÉSISTANCE DANS LA LOIRE : LES TÉMOINS RACONTENT...

- 🏛️ Visite thématique 👤 Collège et lycée
- 🕒 1h € 2€ par élève
- 📍 Estivareilles

À l'aide de tablettes, les élèves découvrent l'exposition et les témoignages des acteurs des événements d'Estivareilles. Ces témoins racontent leur parcours dans la résistance et leur engagement pour la liberté, dans de courtes séquences filmées. L'écran tactile du visio-guide permet aux élèves de sélectionner les récits qu'ils souhaitent découvrir.

Musée d'histoire du 20<sup>e</sup> siècle - Résistance et Déportation

04 77 50 29 20  
<https://estivareilles42.fr/2019/04/11/le-musee/>

## SALLE D'HONNEUR DE L'ARMÉE SECRÈTE DE LA LOIRE

- 🏛️ Visite thématique 👤 Collège et lycée
- 🕒 1h € 2€ par élève
- 📍 Estivareilles

À l'aide d'un livret pédagogique, les élèves abordent la Résistance dans le département de la Loire. Au plus près du terrain, ils découvrent l'organisation de l'A.S. (Armée Secrète) et les actions menées par secteurs géographiques et G.M.O (Groupes Mobiles d'Opération).

Musée d'histoire du 20<sup>e</sup> siècle - Résistance et Déportation

04 77 50 29 20  
<https://estivareilles42.fr/2019/04/11/le-musee/>

# Le Forez est ouvert d'esprit



Viaduc de Cheissieux



## HISTOIRE D'INVENTIONS : DE LA PHOTOGRAPHIE AU CINÉMA

💡 Atelier 🧑‍🎓 Cycles 2 et 3 🕒 1h

€ 1€ par élève (en complément de "l'aventure du XX<sup>e</sup> siècle")

📍 Estivareilles

Grâce à la collection d'appareils audiovisuels réunie par J-C Miquet, les élèves découvrent l'évolution du cinéma et des techniques audiovisuelles. Ils partent à la découverte des différentes inventions sans lesquelles le cinéma n'aurait pas vu le jour. Ils expérimentent en manipulant des jeux optiques, une chambre photographique pour comprendre la persistance rétinienne, la décomposition du mouvement.

Musée d'histoire du 20<sup>e</sup> siècle - Résistance et Déportation

04 77 50 29 20

<https://estivareilles42.fr/2019/04/11/le-musee/>

### TABLE MASHUP

💡 Atelier

🧑‍🎓 Adaptable du Cycle 2 au lycée

🕒 1h/1h30 € 4,5€ par élève

📍 Saint-Bonnet-le-Château

Les élèves explorent, par groupe de cinq cette table de montage et de mixage d'images et de sons après avoir regardé un court métrage. Ludique, intuitive et collaborative, elle leur permet de réaliser des petits films à partir de séquences de films et d'enregistrer des musiques, bruitages et voix par-dessus.

Cin'étoile 04 77 50 62 21

<http://cines-haut-forez.fr/>

## CLASSE BEAUX-ARTS ET ARTS DU CINÉMA

📅 Visite thématique

🧑‍🎓 Du Cycle 2 au Cycle 3 🕒 1h à 2h

€ 22€ + 1,50€ par élève (gratuit pour les établissements scolaires de Montbrison)

📍 Montbrison

Ce parcours-culture permet aux élèves de se construire un réservoir de vocabulaire et d'éveiller son esprit critique. L'analyse d'une œuvre picturale apporte des connaissances sur l'histoire de l'art et permet de faire des liens avec la littérature, la musique et le cinéma. La projection d'un film fait écho aux "journées internationales du Film sur l'art".

Musée d'Allard 04 77 96 39 15

<https://www.facebook.com/museeallard>

### SON ET BRUITAGE

💡 Atelier

🧑‍🎓 Adaptable du Cycle 2 au lycée

🕒 1h/ 1h30 € 4,5€ par élève

📍 Saint-Bonnet-le-Château

Après avoir visionné un court-métrage, les élèves réalisent la bande son d'un extrait de film. Le groupe enregistre en direct les bruitages, les dialogues et découvre un logiciel de montage et les "métiers du son" au cinéma.

Cin'étoile 04 77 50 62 21

<http://cines-haut-forez.fr/>

Possibilité de compléter par une visite de la cabine de projection (découverte du métier et des équipements, projection d'un extrait de film)



## REGARD SUR LE MONDE

### VRAI OU FAUX ?

- 🏛️ **Visite thématique**
- 👤 **Adaptable du cycle 2 au lycée**
- 🕒 **1h30** € **110€ par classe**
- 📍 **Néronde, Montrond-les-Bains, Ecotay l'Olme, Marols, Cervières ou Marcilly-le-Châtel**

La guide présente l'histoire et l'architecture d'un site ou d'une commune... en deux versions ! Cette visite sollicite le sens critique des élèves et leur apprend à prendre de la hauteur sur les informations données au quotidien : sauront-ils démêler le vrai du faux ?

**Pays d'art et d'histoire du Forez**   
**04 26 24 72 58**

### À LA DÉCOUVERTE DU MUSÉE DES CIVILISATIONS

- 🏛️ **Visite thématique** 👤 **Adaptable du cycle 1 au lycée**
- 🕒 **1h30** € **2,5€ par élève**
- 📍 **Saint-Just Saint-Rambert**

Avec un médiateur, les élèves parcourent le musée et ses expositions permanentes ou temporaires. Ils découvrent les collections d'ethnologie issues de sociétés et civilisations provenant des continents africain, océanien et asiatique.

**Musée des Civilisations – Daniel Pouget**   
**04 77 52 03 11**  
<https://www.facebook.com/museedescivilisationsdanielpouget/>

### HISTOIRES SECRÈTES, MYSTÉRIEUSES ET CHUCHOTÉES

- 🔧 **Atelier** 👤 **Adaptable du cycle 1 au CM2**
- 🕒 **2h** € **6€ par élève** 📍 **Usson-en-Forez**

Certains objets de l'écomusée ont vécu toute sortes d'aventures dans leur ancienne vie : quelques fois tristes ou heureuses et même drôles. Anne Richardier, conteuse, partage avec les élèves tous ces souvenirs et ces histoires du temps passé.

**Ecomusée des monts du Forez**   
**04 77 50 68 87**  
<https://www.ecomusee-ussou-en-forez.fr/>

### LES ATELIERS DU MUSÉE DES CIVILISATIONS

- 🔧 **Atelier**
- 👤 **Adaptable du cycle 1 au cycle 3**
- 🕒 **1h30** € **3,5€ par élève**
- 📍 **Saint-Just Saint-Rambert**

Les élèves découvrent un objet issu des collections du musée qui est le point de départ de l'atelier créatif. Masques rituels d'Afrique de l'Ouest, calligraphies ou peintures traditionnelles aborigènes, sont autant de possibilités pour éveiller la curiosité et la créativité des élèves.

**Musée des Civilisations – Daniel Pouget**   
**04 77 52 03 11**  
<https://www.facebook.com/museedescivilisationsdanielpouget/>

## À LA DÉCOUVERTE DU MUSÉE D'ALLARD

- 🏠 **Visite thématique**
- 👤 **Adaptable du Cycle 1 au lycée**
- 🕒 **1h à 2h**
- 💶 **22€ + 1,50€ par élève**  
(gratuit pour les établissements scolaires de Montbrison)
- 📍 **Montbrison**

Avec un médiateur, les élèves parcourent le musée et les collections. Ils découvrent les expositions temporaires ainsi que les collections permanentes : Muséolexique, Jouets... Jouez... etc. : jouets du XIX<sup>e</sup> siècle aux collections Gégé, Jean-Baptiste d'Allard : un chemin de curiosité.

Musée d'Allard ☎️ **04 77 96 39 15**

<https://www.facebook.com/museeallard>

## CLASSES SCIENCES ET CULTURE

- 🏠 **Visite thématique**
- 👤 **Adaptables du Cycle 3 au lycée**
- 🕒 **1h à 2h**
- 💶 **22€ + 1,50€ par élève**  
(gratuit pour les établissements scolaires de Montbrison)
- 📍 **Montbrison**

Sur un itinéraire où l'objet de collection est le point de départ, l'élève emprunte l'analyse des scientifiques. Par association, il crée une arborescence de curiosités, de savoirs. Il découvre un univers de connaissances. Les notions de patrimoine, inventaire, collection sont autant de bases qui lui permettent de comprendre la singularité d'un cabinet de curiosités et la personnalité de Jean-Baptiste d'Allard.

Musée d'Allard ☎️ **04 77 96 39 15**

<https://www.facebook.com/museeallard>



Cabinet de curiosité au musée d'Allard



PRODUITS

ET TERROIR

Atelier « petit mitron » au moulin des Massons

## LE PETIT MITRON : VIENS FAIRE TON PAIN

- 🕒 **Animation** 👤 **Cycles 2 et 3**
- 🕒 **2h** 💶 **150€ par classe**
- 📍 **Saint-Bonnet-le-Courreau**

Les élèves découvrent le four à pain des Massons. Ils mettent la main à la pâte pour confectionner leur petit pain aux graines. Après une présentation des différentes céréales, ils découvrent leur transformation en farine avec des outils comme il y a 7 000 ans. Les petits pains sont cuits sur place au four à bois. Pendant la cuisson, les enfants observent la réalisation d'une pâte à pain. L'atelier se termine par une dégustation de pains du boulanger, et chaque enfant repart avec son petit pain.

Moulin des massons ☎️ **04 77 76 86 45**

<https://www.moulinidesmassons.com/>

Parcours "Au four et au moulin" possible avec découverte de la fabrication de l'huile au lieu de la transformation en farine.

## DE LA GRAINE AU PAIN DE SEIGLE

- 💡 **Animation**
- 👤 **Adaptable du Cycle 1 au Cycle 3**
- 🕒 **1h30** 💶 **100€ par classe**
- 📍 **Sauvain**

Entrer dans la grange du musée permet de se plonger dans la vie d'une graine de seigle. Des semailles au battage, du grain à la farine, de la farine au pain, les élèves touchent, explorent, sentent, voient et goûtent. Ils expérimentent pleinement et mémorisent les sens autour d'un jeu et de dégustation de pain de seigle et de pain blanc. Réalisation d'un labour et de semailles sur un champ miniature.

Musée de la fourme et des traditions ☎️

**04 77 76 30 04**

<https://www.museedelafourme.com/>



## ATELIER DÉCOUVERTE DE LA FARINE

-  Réalisable en classe  Atelier
-  Adaptable du cycle 1 au cycle 4
-  1h  4€ par élève  Apinac

L'atelier présente aux élèves la fabrication de la farine : obtenue par un broyage fin des grains de céréales (plusieurs types de céréales seront présentés). Par petits groupes, les élèves devront écraser, obtenir de la mouture et enfin une farine la plus blanche possible.

**Moulin de Vignal** ☎ **06 78 55 94 75**

<http://www.moulindevignal.fr>

## PRODUITS AGRICOLES, PAYSAGE PATRIMONIAL ET GASTRONOMIE

-  Visite thématique
-  Collège et lycée
-  2h  110€ par classe
-  Sauvain (fourme de Montbrison), Champdieu et Marcilly-le-Châtel (côtes du Forez)

Les deux produits emblématiques foréziens bénéficiant d'une A.O.P, la fourme de Montbrison et les vins des Côtes du Forez sont nés de terroirs très anciens, dans lesquels les procédés de fabrication et les paysages ont évolué au fil du temps. Après avoir visité des sites de production et abordé les enjeux économiques liés aux produits, les élèves découvrent le patrimoine paysager et architectural qui leur est traditionnellement associé.

**Pays d'art et d'histoire du Forez** ☎

**04 26 24 72 58**

## TERRES, VIGNES ET VIGNERONS

-  Visite thématique
-  Adaptable du cycle 1 au lycée
-  1h30  3,5€ par élève
-  Boën-sur-Lignon

Un itinéraire au sein du musée emmène les élèves dans l'univers du travail de la vigne du XIXe siècle au début du XXe siècle. L'importance de la composition des sols, l'impact du phylloxera, les changements économiques et sociaux témoignent de la vie rude des vignerons du Forez.

<http://www.chateaumuseeboen.fr/>

“ **LA CONNAISSANCE S’ACQUIERT  
PAR L’EXPÉRIENCE, TOUT LE RESTE  
N’EST QUE DE L’INFORMATION.** ”

Albert Einstein

**Le Pays d’art et d’histoire du Forez** appartient au réseau national des Villes et Pays d’art et d’histoire. Le ministère de la Culture, Direction générale des Patrimoines, attribue le label Ville et Pays d’art et d’histoire aux collectivités locales engagées dans la valorisation et l’animation du patrimoine. Il garantit la qualité des actions menées par les animateurs du patrimoine et les guides-conférenciers. Aujourd’hui, un réseau de 202 Villes et Pays d’art et d’histoire vous offre son savoir-faire partout en France.

**À proximité :**

Les Villes d’art et d’histoire de Saint-Étienne, Vienne, l’agglomération d’histoire Valence-Romans, les Pays d’art et d’histoire du Puy-en-Velay, de Riom, du Dauphiné d’Auvergne, du Haut-Allier.

Donner envie de découvrir, éveiller le regard, rendre l’enfant acteur de sa découverte... pour une rencontre réussie avec le patrimoine.

Découvrir le patrimoine, c’est partager une histoire, un héritage commun, c’est comprendre un territoire pour mieux le vivre et se l’approprier.

Afin que les élèves découvrent autrement le patrimoine, **le Pays d’art et d’histoire du Forez**, label du ministère de la Culture, privilégie l’initiation et la sensibilisation des jeunes, au travers d’activités éducatives variées.

De la maternelle au lycée, les services éducatifs des Villes et Pays d’art et d’histoire accueillent les jeunes en temps scolaire ou hors temps scolaire et proposent des activités adaptées aux différents niveaux.

**Document publié par :**  
Loire Forez agglomération

**Crédits photographiques :**  
Pays d’art et d’histoire du Forez, Ecomusée des monts du Forez, Musée du tissage et de la soierie, centre d’art roman en Forez, Moulin des Massons, Vincent Chambon, Musée d’Allard, Musée de la Cravate et du textile, Cin’étoile, Musée d’histoire du 20e siècle - Résistance et Déportation, Daniel Ulmer - atelier-musée du chapeau, association moulin de Vignal, Michèle Vallas - Château de Boën musée des vignerons du Forez, CBALG - Maison des Grenadières, Gaëlle Veyre – OT Loire Forez.





**PRÉSIDENT • David MARGUERITTE**

**CABINET**  
Claire EPAILLARD  
Cheffe de Cabinet

**PROJETS ET ORGANISATION**  
Charles-Noël MARTIN

**DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES**  
Laurent RONIS-LE MOAL

**DIRECTION COMMUNICATION**  
Camille LEDEMENEY

**PÔLE RESSOURCES HUMAINES**  
DGA : Jacky CHESNEL

**PÔLE ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET MOYENS GÉNÉRAUX**  
DGA : Marion PLAINE

**PÔLE FINANCES**  
DGA : Franck DUVAL

**PÔLE PROXIMITÉ ET AMÉNAGEMENT**  
DGA : Laurent KIÉS

**PÔLE SERVICES TECHNIQUES**  
DGA : Flavien LE GOFF

**PÔLE STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**  
DGA : Céline LE MÉHAUTÉ

- Direction Coordination transversalité Pôle et Services Communs RH  
Michaël STIOUI
- Direction Dialogue, Action Sociale, Gestion du Temps (DDASGT)  
Nathalie INGOUF
- Direction Accompagnement des Agents, Rémunération et Carrière (DAARC)  
Séverine VARINOT
- Direction Emploi et Compétence (DEC)  
Sophie BARBÉ
- Direction Santé, Prévention, Mieux-Être au Travail (DSPMET)  
Alexandre CORMIER

Direction Système d'Information (DSI)  
Thomas HUBERT

- Direction Administration Générale (DAG)  
Virginie LITRÉ
- Direction Moyens Généraux (DMG)  
Cécile CORVILLOLE-POULAIN
- Direction Commande Publique (DCP)  
Baptiste TÉTART

- Direction Budget  
Karine VAUTIER
- Direction Analyse et gestion financière  
Frédéric DUBOST
- Direction Comptabilité  
Catherine LEMENAND

- Direction Transversalité et de la coordination des politiques territoriales
- Direction Urbanisme-Foncier (DUF)  
Mélicca LEFEUVRE
- PÔLE DE PROXIMITÉ**
- Cœur du Cotentin (PPCC)  
Linde HENKER
- Vallée de l'Ouve (PPVO)  
Côte des Isles (PPCI)  
Laurence MABIRE
- Douve et Divette (PPDD)  
Peggy LEMENUÉL
- Les Pieux (PPLP)  
Monique OLIVIER
- La Saire (PPS)  
Charles-Noël MARTIN
- St-Pierre Église (PPSPE)  
Martine ÉTASSE
- Val de Saire (PPVS)  
Montebourg (PPM)  
Frédéric MELLIER
- La Hague  
Laurent KIÉS
- Cherbourg-en-Cotentin  
Charles-Noël MARTIN

- Direction Déchets Ménagers et Assimilés (DDMA)  
Christian JOLITON
- Direction Cycle de l'Eau (DCE)  
Yann BEAUDEGEL  
Adjoint  
Xavier TRENTESAUX
- Direction Environnement, Énergie et Développement Durable (DE2D2)  
Jean-Luc SIMON
- Direction Ingénierie et Bâtiments (DIB)  
Annick FLAMENT-LHOMME
- Direction Géomatique et Connaissance du Territoire (DGéoCT)  
Denis LAINÉ

- Direction Ingénierie Stratégique et Contractualisation (DISC)  
Guillaume BENOIST
- Direction Dév. Économique, Emploi, Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation (DEESRI)  
François DUTERTRE
- Direction Tourisme, Nautisme et Outils d'Attractivité (DTNOA)  
Antoine LEVAVASSEUR
- Direction Santé et Accès aux Soins (DSAS)  
Jean-Pierre THOMAS
- Direction Habitat, Logement et Gens du Voyage (DHLGV)  
David GERMAIN
- Direction Transports et Mobilités (DTM)  
Mathieu PHILIPPOT



**leCotentin**  
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

**CHARTE** GRAPHIQUE

## SOMMAIRE

### LES FONDAMENTAUX

- 1 PRÉSENTATION
- 2 PRINCIPES D'UTILISATION
- 3 UTILISATION SUR FONDS
- 4 à 5c POSITIONNEMENT DU LOGO

### LES APPLICATIONS

- 6 DOCUMENTS INSTITUTIONNELS
- 7/8 SUPPORTS NUMÉRIQUES
- 9 COMMUNICATION INTERNE
- 10/11 COMMUNICATION PRESSE
- 12 à 14 SIGNALÉTIQUE
- 15 VÊTEMENTS
- 16 GOODIES



# leCotentin

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

## COULEURS

BLEU > CYAN 100

VERT > CYAN 50 - JAUNE 100

CENTRE > CYAN 100 - MAGENTA 40

NOIR > 100

## TYPOGRAPHIE DU LOGOTYPE

DIN BLACK & REGULAR

## TYPOGRAPHIES D'ACCOMPAGNEMENT

DIN ET ARIAL (Exemples pages suivantes)

## VERSION HORIZONTALE



### Bleu & vert

Les couleurs évoquent la particularité "Terre & Mer" du territoire.



### La péninsule

La forme de l'emblème représente la péninsule.



### L'esprit communautaire

Le croisement des formes évoque l'esprit communautaire.

### leCotentin

La typographie "DIN Bold" suggère la force du territoire.

L'utilisation des minuscules lui donne un caractère humain.

### leCotentin

L'espace entre l'article et le mot est supprimé afin de renforcer l'idée d'une entité unie.



# leCotentin

MAGAZINE DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION - N°12 - MAI 2021



## Mobilité CAP SUR LE COTENTIN !



### DOSSIER

Environnement :  
des métiers  
derrière nos  
déchets



© Amaud Guérin

### PATRIMOINE

Les paysages  
du Cotentin :  
une invitation  
au voyage



« *Incarner  
la proximité  
au quotidien* »



Le Cotentin marche sur 2 jambes : celle de la proximité et celle des grands projets. Avec l'appui des 129 communes qui composent notre agglomération, nous sommes à même de délivrer les services publics essentiels à tous les usagers. La solidarité communautaire nous permet d'être plus forts, notamment dans ces temps de crise, où il est important que personne ne soit laissé de côté. Cette proximité s'incarne avec un aménagement équilibré du territoire, permis notamment par les Fonds de Concours avec lesquels nous allons consacrer 3 millions € aux projets portés par les communes. L'unité qui nous anime, nous offre l'opportunité d'apporter des réponses concrètes aux habitants en améliorant la qualité de vie au quotidien et en préparant les grands défis auxquels nous devons répondre demain.

Notre cadre de vie préservé et sauvage est un atout que nous devons plus que jamais protéger. Face à cet enjeu, nous pouvons agir dès à présent en améliorant la gestion des déchets et en offrant des services plus performants, à la hauteur des attentes environnementales.

Notre rapport à la mobilité est aussi un défi pour l'avenir du Cotentin. La nouvelle offre de transport, qui débutera en septembre prochain, va révolutionner notre manière de concevoir les déplacements. Elle permettra d'inscrire le Cotentin dans la modernité et viendra renforcer le maillage entre l'ensemble de nos communes.

Cette fluidification des réseaux de transports doit s'accompagner d'un désenclavement numérique. C'est pourquoi l'agglomération travaille étroitement avec Manche Numérique pour que l'ensemble du territoire soit connecté au très haut débit d'ici fin 2025. Véritable pari pour l'attractivité du Cotentin, c'est aussi indispensable pour les habitants et les entreprises, pour qui le numérique est un enjeu capital.

Si le Cotentin semble relativement épargné dans le contexte que nous connaissons, des difficultés subsistent. Avec l'ensemble des élus communautaires et la Région, nous restons pleinement mobilisés aux côtés des entreprises. Le dynamisme économique du Cotentin est pourtant une réalité et dans de nombreux domaines, notre territoire est à la pointe de l'innovation. Nous devons valoriser ces atouts. La campagne d'attractivité que nous lançons dans les prochaines semaines doit ainsi nous permettre d'attirer de nouveaux talents.

Enfin, je le dis souvent, nous avons la chance d'habiter le plus beau territoire de France. Pour s'en rendre compte, je vous invite à découvrir l'exposition itinérante et en plein air « Trésors & Lumières du Cotentin », réalisée par le photographe Arnaud GUÉRIN. Véritable invitation au voyage, elle illustre bien que dans le Cotentin, il n'y a que quelques pas à faire pour partir loin.

**David Margueritte**  
Président de l'agglomération du Cotentin

Magazine de la Communauté d'agglomération du Cotentin (EPCI) • **Directeur de Publication** : David MARGUERITTE, Président • **Coordination et rédaction** : Direction Communication • **Conception graphique** : Direction Communication, d'après une création de l'Agence Aprim • **Crédits photos** : Thierry HOUYEL et Antoine SOUBIGOU, sauf mentions contraires • **Impression** : Corlet Roto (96 250 ex.) • **Routage et distribution** : ESAT Jacques Prévert - ADREXO - La Poste • **Numéro ISSN** : 2729-241X.

     [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr)

Le papier utilisé est certifié PEFC. La certification PEFC garantit que le bois utilisé dans la fabrication du papier provient de forêts gérées durablement.

## PAGES 4-5

EN IMAGES

### Le Cotentin à vos côtés

Retour en images  
sur les derniers mois.



## PAGE 16-17

PROXIMITÉ

### Des services plus importants pour les habitants

Au quotidien, le Cotentin veille à préserver la proximité des services tout en développant l'aménagement du territoire.

**Numérique** Le Très Haut Débit arrive dans le Cotentin.

**Zoom** Aménagez votre logement grâce aux aides de l'OPAH



Les prises de vue pour illustrer ce magazine ont été réalisées selon les normes sanitaires en vigueur avec port du masque et respect de la distanciation sociale, sauf mentions contraires.

**PAGES 6-9 DOSSIER**

## La gestion des déchets : un défi quotidien

Des hommes et des femmes se mobilisent pour traiter et valoriser les déchets produits sur l'agglomération. Un travail essentiel pour que notre environnement et notre qualité de vie soient préservés.

**Zoom** Les bonnes pratiques du tri

**Dans le rétro** Ils ont participé au défi « Objectif Zéro Déchet » : où en sont-ils ?

**Rencontre** Stéphane MARIE nous livre le secret de beauté de son jardin : le compost



Photo d'archives

**PAGES 10-13 MOBILITÉ**

## Cap sur le Cotentin !

Les pratiques de mobilité changent. Pour y répondre, le Cotentin déploie une nouvelle offre avec des services innovants, accessibles et réactifs.

**Grand Angle** Une nouvelle offre de mobilité pour tout le Cotentin

**Focus** Votre réseau de transport change de nom

**Coup de projecteur** Quand la ville se transforme au rythme de la Mobilité

**Zoom** Trois questions sur le Bus Nouvelle Génération



Projet d'aménagement de la Place Napoléon

© SCE et ses Ateliers UPT+ / Bim de Pixel

**PAGE 14-15 DÉV ÉCO**

## Développer la recherche et la technologie de pointe

En confortant la place et le rayonnement d'Intechmer ou en faisant le pari de nouvelles énergies comme l'hydrogène, le Cotentin est à la pointe de la recherche. Un atout pour le développement économique du territoire.

**Avenir** Intechmer conforte sa place dans le Cotentin

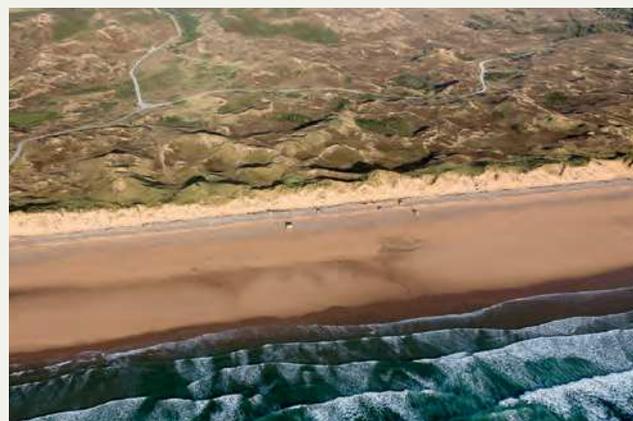
**Zoom** Une première station hydrogène dans le Cotentin

**Initiative** Une campagne pour « réintroduire les salariés en milieu naturel »

**Portrait** France Bénévolat : une association pour guider les bénévoles



Photo d'archives



© Arnaud Guérin

**PAGES 18-19 PATRIMOINE**

## Les Trésors et les lumières du Cotentin se dévoilent

Les paysages du Cotentin inspirent. Rencontres avec des amoureux du territoire.

**Événement** Le photographe Arnaud GUÉRIN capture la beauté du Cotentin

**Insolite** Partez à la découverte du Moulin du Cotentin

**Focus** Le Cotentin à l'ère de la Renaissance avec Gouberville

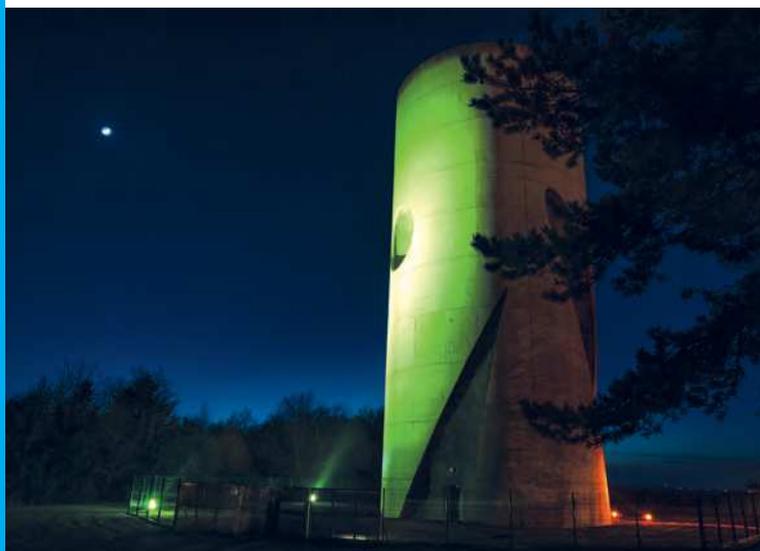
# Le Cotentin à vos côtés

Depuis sa création, la proximité, avec les habitants et les acteurs du territoire, est au cœur des préoccupations de la Communauté d'agglomération. Retour en images sur les événements de ces derniers mois.



## LA CRÈCHE DES BOUT'EN TRAIN FAIT SON CARNAVAL

Quitte à porter un masque autant être déguisé ! Pour le mardi gras, les auxiliaires de la petite enfance de la Crèche des Bout'en train à Martinvast ont organisé un carnaval pour les enfants. Un moment qui n'a pas manqué de ravir l'ensemble des participants.



## UN CHÂTEAU D'EAU AUX COULEURS DE L'IRLANDE

Alors que le port de Cherbourg demeure plus que jamais une porte d'entrée privilégiée sur le territoire national pour les Irlandais, le Cotentin a souhaité leur adresser un clin d'œil à l'occasion de la Saint-Patrick. Ainsi le 17 mars, l'ancienne gare transatlantique ou encore le château d'eau du Monturbet ont affiché les couleurs du pays du trèfle.

## ACCOMPAGNER LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

L'Habitat est le premier secteur consommateur d'énergie dans le Cotentin. Face à ce constat, l'agglomération, aux côtés de la Région Normandie, se mobilise avec le programme SARE. Ce service d'accompagnement vise à faciliter le parcours des habitants de tout le territoire dans leur projet de rénovation énergétique avec une offre "à la carte".



**ADOPTER UNE COLLECTE RAISONNÉE SUR LES PLAGES**

Pour sensibiliser le public, l'unité de prévention des déchets et la Direction de l'environnement, de l'énergie et du développement durable ont mené une collecte des déchets sur la plage de Vauville. Objectifs : informer sur les bonnes pratiques à appliquer et préserver les zones de nidification.



**LE DÉVELOPPEMENT DES ZONES D'ACTIVITÉ SE POURSUIT**

Levier économique essentiel du dynamisme économique du territoire, les Zones d'Activité Économique (ZAE) portées par l'agglomération poursuivent leur développement. En janvier, le Président David MARGUERITTE et les collectivités partenaires ont inauguré la ZAE La Grande Fontaine à Martinvast.



**DES EMPLOIS ÉTUDIANTS POUR L'AGGLOMÉRATION**

Face aux difficultés auxquelles sont confrontés les étudiants, l'agglomération propose 20 jobs étudiants. Elle participe aussi au dispositif "Jeunes diplômés" initié par la Région qui permet à 20 jeunes diplômés de rejoindre pendant quelques mois les équipes de la collectivité.



**LE MOULIN DE FIERVILLE SE REFAIT UNE BEAUTÉ**

En attendant de retrouver son public et de pouvoir à nouveau ouvrir ses portes, le Moulin de Fierville-les-Mines a offert une cure de jouvence à sa meule. Une opération qui n'arrive que tous les 3 ou 4 ans et qui permet au Moulin de continuer à produire de la farine.



143 867

TONNES DE DÉCHETS  
— traités en 2019 —

46 747

TONNES D'ORDURES  
— MÉNAGÈRES —  
collectées en 2019

## DOSSIER

# Gestion des déchets : un défi quotidien pour l'avenir

**Nos déchets ne disparaissent pas par magie. Chaque jour, des hommes et des femmes travaillent pour que ces déchets soient traités dans de bonnes conditions et que notre environnement soit préservé. Le recyclage est un enjeu majeur pour l'avenir de la planète.**

Collecter les déchets sur l'ensemble du territoire, gérer leur traitement, veiller au bon fonctionnement des déchèteries ou encore sensibiliser les habitants aux bonnes pratiques de tri sont des missions essentielles de l'agglomération. Pour cela, 241 agents œuvrent au quotidien pour assurer une qualité optimale de service au public.

Primordial pour la salubrité du territoire et la qualité de vie, le traitement des déchets est d'autant plus important au vu des enjeux environnementaux actuels. La prise de conscience collective de cette urgence engage l'agglomération à intensifier son action dans la gestion des déchets. Fin 2022, les consignes de tri seront ainsi étendues pour en permettre une meilleure valorisation. Une réorganisation des 15 déchèteries en octobre 2021 proposera à chaque habitant du Cotentin d'en trouver une à moins de 15 minutes de son domicile. De même, des solutions alternatives comme l'utilisation de composteurs individuels ou partagés, mais aussi une offre de broyage à domicile, seront renforcées. Objectif : diminuer les apports en déchèteries tout en valorisant les résidus de jardin pour les habitants. Derrière chacune de ces actions, le message délivré reste le même : le meilleur déchet est celui qu'on ne produit pas !



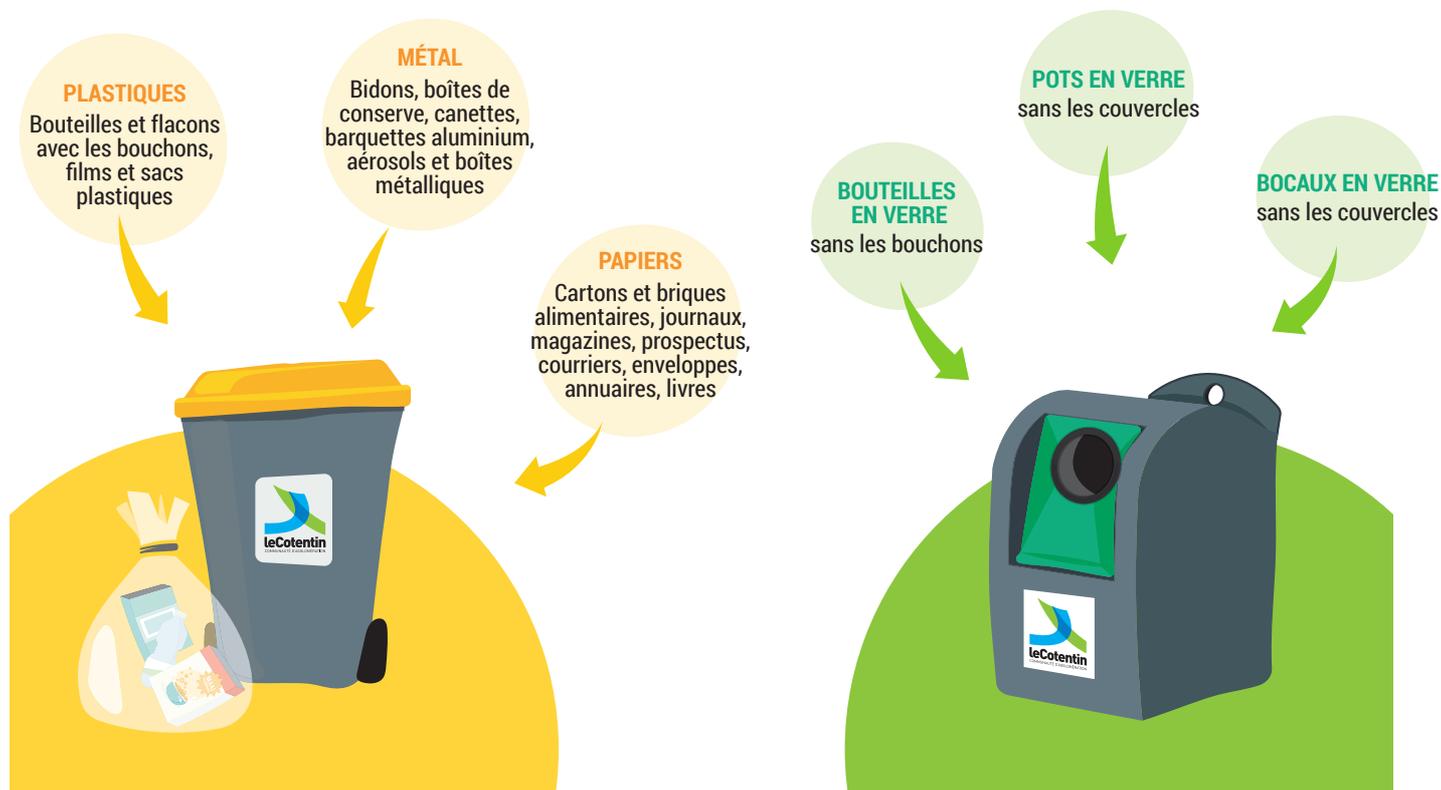
La parole de  
**Édouard Mabire**

Vice-Président en charge  
de la Collecte et de la  
Valorisation des déchets

**« Réduire ses déchets  
est à la portée de tous.  
Chaque geste compte  
pour limiter notre impact  
environnemental. »**

• COMMENT TRIER ? •

## Mémo pratique des consignes de tri



**RAPPEL** • Les déchets des poubelles ordinaires ne sont ni recyclés, ni récupérés, ni valorisés.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

L'agglomération s'est engagée à reverser 1€ pour chaque tonne de verre collectée à Cœur et Cancer. En 2020, 7 349 € ont ainsi été remis à l'association pour soutenir leurs projets.

### LE CENTRE DE TRI DE TOURLAVILLE

## Des métiers derrière nos déchets

Une fois déposés dans les conteneurs ou les sacs jaunes, vos emballages sont dirigés vers le centre de tri de Tourlaville. Sur place ils vont être répartis selon leur matière pour être compactés ensemble. Si les machines interviennent dans ce processus, une grande partie de ce travail est effectué par les agents de l'agglomération qui ouvrent les sacs et opèrent la répartition des emballages. Il est donc important d'être vigilant à ce qui y est déposé, par respect pour les agents et pour ne pas les exposer à des risques sanitaires. À partir de 2023, ces déchets seront traités à Colombelles dans le Calvados où l'agglomération et 13 autres collectivités normandes participent à la constitution d'un nouveau centre de tri des emballages recyclables : Normantri. Opérationnel en 2023, il sera adapté à l'extension des nouvelles consignes de tri.

+ D'INFOS | [normantri.fr](https://normantri.fr)

9 760

TONNES D'EMBALLAGES  
MÉNAGERS RECYCLABLES  
• collectées en 2019 •

15 000

— USAGERS —  
SENSIBILISÉS

Envie d'acquérir un **composteur**  
ou de vous renseigner sur le **broyage** ?  
Remplissez le **formulaire joint à ce magazine**

# Changer nos gestes du quotidien pour moins de déchets

Pour réduire ses déchets, il faut parfois un coup de pouce. En février 2019, 26 familles ont participé au défi « Objectif Zéro Déchet », initié par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et porté par le Cotentin. 2 ans plus tard où en sont-ils ? Témoignage d'un foyer témoin.



« Il y a 2 ans, notre poubelle pesait chaque semaine 2,5kg. Aujourd'hui, elle ne fait plus que 500 grammes ». Si l'objectif « Zéro Déchet » n'est pas encore atteint pour Francis et Blandine DISS, le chemin parcouru est déjà significatif. Installés à Vrasville, près de Saint-Pierre-Église, les deux retraités s'amuse encore de la diète qu'ils ont fait subir à leurs poubelles. Dans leur maison, plus de bouteilles en plastiques, le film alimentaire a été remplacé par des « bee-wrap » (des tissus recouverts de cire), les aliments sont achetés en vrac et les emballages en carton sont bannis. « Ça a été une révélation de voir tout ce que l'on pouvait faire pour réduire nos déchets. Ce n'est pas compliqué, il suffit juste de faire attention », souligne Francis DISS. Le couple le reconnaît : les premières étapes étaient simples. Pris au jeu, ils se sont ensuite attaqués à la salle de bain. « Cela fait 2 ans que l'on n'a pas acheté de dentifrice. On le fabrique, tout comme notre déodorant » témoigne Blandine. De même, cotons tiges, cotons, gel douche et flacons de shampoing ont disparu, remplacés par des lingettes lavables, du savon et du shampoing solide. La dernière étape franchie a été le remplacement des capsules de café par des capsules rechargeables.

## CHACUN SON RYTHME

Dans leur démarche, les 2 retraités ont entraîné leurs proches. « Lors du défi, la visite du Centre de Tri a été un moment fort où l'on a beaucoup appris. Voir ces tonnes de bouteilles ou de cartons : ça marque ». Si cette expérience leur a donné des arguments pour expliquer leur démarche, elle leur a aussi fourni des idées de cadeaux. Lingettes et bee-wrap ont ainsi été adoptés par leurs amis. Pour autant, Francis et Blandine se veulent rassurants : « chacun peut le faire, il y a de plus en plus d'opportunités qui permettent de se lancer. Il suffit d'aller à son rythme, de commencer par des choses simples : acheter en vrac, emmener ses contenants chez les commerçants... Après on se prend au jeu ».

Face au succès de la 1<sup>ère</sup> édition du défi « Objectif Zéro Déchet », l'agglomération prévoit de renouveler l'opération. Restez connectés sur la page [Réduire ses déchets dans le Cotentin](#)

## FICHE ASTUCE

### Faites votre liquide vaisselle maison !

#### INGRÉDIENTS

- 1 verre de savon noir liquide
- 1 verre de savon de Marseille liquide
- 1 cuillère à café de bicarbonate de soude
- 1 pincée d'argile blanche
- Quelques gouttes de vinaigre blanc
- 1 flacon

#### PRÉPARATION

Versez tous les ingrédients dans votre flacon et secouez. Votre produit est prêt à l'emploi !

#### LE PETIT +

Si vous le souhaitez, ajoutez 3 gouttes d'huile essentielle de Tea Tree.





## Les résidus de jardins : l'or vert du jardinier

Habitant la Côte des Isles et amoureux du Cotentin, le jardinier Stéphane MARIE est aussi un fervent adepte du compost. Et si c'était le secret de la beauté de son jardin ? Visite guidée et explications.

**S**e promener dans le jardin de Stéphane MARIE à Saint-Pierre-d'Arthéglise s'apparente à la visite d'un musée botanique. L'animateur de l'émission « Silence ça pousse » n'est pas avare en anecdotes sur les nombreuses plantes qu'il a soigneusement ordonnées, soignées et taillées. Entre les Rhododendrons, les différentes espèces de Camélias et les Fougères arborescentes, c'est un véritable voyage. Il faut l'admettre, pour l'amateur comme pour le néophyte : le résultat est saisissant. « *Le secret d'un beau jardin, c'est le sol et ce qu'on lui apporte* », sourit Stéphane MARIE avant d'ajouter : « *le meilleur moyen de le fertiliser : c'est le compost* ». Le compost ? C'est un mélange de résidus de jardins et de restes de cuisine qui se décomposent pour donner de l'humus. Feuilles mortes, branchages, pelures de fruits ou de légumes, coquilles d'œufs ou encore la cendre de cheminée en sont de très bons ingrédients. « *La réussite d'un bon compost c'est d'avoir 2/3 de matières humides et 1/3 de matières sèches. Il faut penser à l'aérer en le remuant, ça accélère la décomposition. Un compost qui respire ne sent pas mauvais. Si on respecte cet équilibre, il se fait tout seul* ».

### « UN COMPOST ÉQUILIBRÉ C'EST MIEUX QUE DU FUMIER »

Entre ses serres et le verger où poussent ses pommiers, le jardinier s'est réservé un espace pour composter à l'air libre. « *Le principe est le même que pour les composteurs. La règle ne change pas. Il faut compter entre 6 mois et 1 an pour que le compost soit bon. Le meilleur repère pour savoir s'il est à point : dès qu'il n'y a plus de vert, c'est qu'il est mûr* ». Depuis maintenant 20 ans, Stéphane MARIE l'approvisionne régulièrement avec les résidus de jardin et les restes de cuisine. « *Pour moi, c'est un geste citoyen et écoresponsable. On réduit ses déchets en les recyclant et on évite des allers-retours en déchèterie. Résultat : on récolte de plus beaux légumes l'année suivante. C'est le retour à la terre et celle-ci nous le rend bien* ». Parole de jardinier passionné : un compost équilibré, c'est mieux que du fumier !

**PRATIQUE |** L'agglomération propose à ses habitants de s'équiper à tarifs réduits de composteurs de 400 et 600 litres.  
[lecotentin.fr](http://lecotentin.fr) | [Retrouvez l'interview en vidéo](#)

### Un service de broyage à domicile

Fatigués de faire des trajets à la déchèterie pour déposer vos branchages et résidus de jardin ? Pourquoi ne pas les broyer et les transformer en paillage pour vos parterres ? Avec l'opération "broyage à domicile", d'octobre à mars, un prestataire intervient directement chez vous et se charge de tout. L'agglomération prend en charge la majeure partie de la prestation.

Renseignez-vous sur [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr)

# Mobilité : bougez comme vous voulez !

**Un territoire mieux desservi, des bus plus fréquents et de nouveaux services pour les habitants : la nouvelle offre de mobilité du Cotentin passe un cap.**

À partir du 1<sup>er</sup> septembre, le Cotentin va se doter d'un réseau unique de transports. Une révolution pour la mobilité sur le territoire qui va se concrétiser par des lignes interurbaines plus fréquentes, une desserte accrue des principaux centres-bourgs du Cotentin, un réseau urbain plus performant, des correspondances facilitées et la mise en place de nouveaux services comme le Transport à la Demande ou la location de Vélos à Assistance Électrique. Innovant, accessible et réactif, ce nouveau réseau répondra aux attentes de tous les habitants en matière de déplacements et de confort avec en priorité

un tarif de billet unique. Avec cette nouvelle offre de mobilité, l'agglomération souhaite développer un réseau accessible sur l'ensemble de son territoire tout en favorisant des alternatives à l'usage individuel de la voiture. Objectif : vous permettre de vous déplacer où vous voulez, comme vous voulez, quand vous voulez !

**PRATIQUE** |  Le plan de Mobilité du Cotentin - Nouvelle offre de Mobilité : à la rencontre des habitants



### • UN BILLET • À 1€

À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021, votre billet sera à 1€ par trajet complet d'une heure quelle que soit votre destination.



### • UNE APPLICATION • MOBILE PRATIQUE

Avec l'application mobile, trouvez sur votre téléphone les services d'informations en temps réel, la géolocalisation et le calcul des itinéraires les plus rapides et les mieux adaptés à votre parcours.



### • PLUS DE SIMPLICITÉ • AVEC LE PASS MOBILITÉ

À partir du 1<sup>er</sup> septembre, vous pourrez utiliser le même titre de transport pour n'importe quel service : bus urbain, scolaire, Transport à la Demande. La gratuité ou des tarifs dégressifs vous seront proposés en fonction de votre quotient familial.



### • UN NOUVEAU • SITE INTERNET

Dès le mois de juillet, un nouveau site internet sera accessible pour réserver les abonnements. À partir du 1<sup>er</sup> septembre, vous pourrez consulter le trafic en temps réel, calculer votre itinéraire, acheter votre billet ou consulter les horaires.

## Avec « Cap Cotentin », la mobilité s'anime

Qui dit nouvelle offre unique de transports sur le territoire dit nouvelle marque. À partir du 1<sup>er</sup> septembre, Zéphir et Manéo disparaissent pour laisser la place à « Cap Cotentin ». Avec cette appellation, l'agglomération souhaite donner à sa nouvelle offre de mobilité une image de marque en adéquation avec le réseau unique créé. Les premiers visuels de « Cap Cotentin » seront dévoilés prochainement. En juillet, son site sera mis en ligne et permettra aux usagers, et notamment aux scolaires, de renouveler leurs abonnements.



**400 Vélos à Assistance Électrique** sont mis en location pour **75€** par trimestre, **120€** par semestre et **200€** l'année.  
- Renseignements -  
[mobilite.vae@fil-et-terre.fr](mailto:mobilite.vae@fil-et-terre.fr)  
Tél. : 06.61.95.58.90



**Fin du Corail, bonjour l'Omnéo !**  
Depuis le mois de février les trains Corail ont été remplacés par les **Omnéo**. Mis en service sur la **ligne Paris-Caen-Cherbourg**, ces nouveaux wagons de la Région doivent permettre d'**augmenter la circulation et la régularité des trains**.



# Les bus augmentent la cadence

D'ICI 2023, LA FRÉQUENCE DES LIGNES INTERURBAINES MONTE EN PUISSANCE

23

allers-retours /jour en 2020



94

allers-retours en 2021



114

allers-retours en 2023

## LE 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE : DU NOUVEAU SUR LE RÉSEAU

Création de 3 nouvelles lignes vers les centres-bourgs :

- LIGNE A | La Hague (Orano) – Cherbourg-en-Cotentin
- LIGNE D | Valognes – Cherbourg-en-Cotentin
- LIGNE E | Bricquebec-en-Cotentin – Cherbourg-en Cotentin

Création de 2 nouvelles lignes de bus à Cherbourg-en-Cotentin vers Sauxmarais et le Port.

## UNE FRÉQUENCE RENFORCÉE AVEC UN BUS PAR HEURE

- Sur la LIGNE B | Les Pieux (avec arrêt à l'EPR) – Cherbourg-en-Cotentin
- Sur la LIGNE C | Saint-Pierre-Église – Cherbourg-en-Cotentin

## Le Transport à la Demande



“ J'habite à Tonneville et je n'ai pas d'arrêts de bus à proximité. Comment faire pour rejoindre Cherbourg-en-Cotentin ? ”

À partir du 1<sup>er</sup> septembre, vous pourrez utiliser le service de Transport à la Demande. Le principe est simple : une navette dessert, selon la demande des utilisateurs, les communes en périphérie de Cherbourg-en-Cotentin. Vous pourrez réserver votre trajet à tout moment grâce à une application dédiée ou par téléphone et la navette vous permettra de rallier le réseau urbain.



“ Si je prends la navette, puis le bus : je vais devoir payer 2 tickets ? ”

Non, pour un trajet n'excédant pas une heure, vous payez un ticket à 1€ quels que soient les différents modes de transports que vous empruntez. Vous n'aurez donc qu'un ticket à acheter. Le principe du Transport à la Demande est d'être réactif. Avec cette navette vous rejoindrez rapidement la zone urbaine.



### BON À SAVOIR

Ce service innovant sera déployé dans un premier temps sur Cherbourg-en-Cotentin et sa proche périphérie au 1<sup>er</sup> septembre :

- La Hague (Urville-Nacqueville, Tonneville, Flottemanville-Hague) ;
- Douve et Divette (Nouainville, Martinvast, Tollevast, Sideville, Hardinvast) ;
- La Saire (Bretteville-en-Saire, Digosville, le Mesnil-au-Val).

En 2022, ce service sera étendu à toutes les communes du Cotentin.



Projet d'aménagement du Quai Alexandre III - © SCE et ses Ateliers UP+ / Brin de Pixel

# Quand la ville se transforme au rythme de la Mobilité

Bien plus qu'un simple moyen de transport, le projet de Bus Nouvelle Génération (BNG) va reconfigurer la ville et profiter à l'ensemble du Cotentin.



La parole de  
**Arnaud Catherine**  
Vice-Président  
en charge  
des Mobilités

« Avec la nouvelle offre de mobilité et le Bus Nouvelle Génération, nous avons l'opportunité d'avoir un réseau moderne, performant et en accord avec l'évolution des attentes en matière de déplacements. »

La révolution de la mobilité pour l'ensemble du Cotentin va s'accompagner de nouveaux aménagements et services dans le cœur du pôle urbain de l'agglomération. Développer un réseau attractif sur l'ensemble du territoire est l'occasion pour la collectivité de reconfigurer le cœur de Cherbourg-en-Cotentin. Répondant à des enjeux de déplacement en proposant une fréquence accrue, des temps de trajets réduits et une extension des horaires, le projet de Bus Nouvelle Génération est aussi l'opportunité de repenser la manière de voir la ville. Depuis son lancement, il y a plusieurs années, ce projet a évolué. Partagé avec les associations et les riverains, il a été intégré à l'offre globale de mobilité du Cotentin. Il prévoit ainsi un meilleur partage de l'espace public entre tous les usagers tout en laissant plus de place à la végétalisation et en sécurisant la déambulation des habitants. L'ensemble de ces aménagements doit permettre au pôle urbain de présenter un visage moderne en phase avec le 21<sup>ème</sup> siècle tout en lui donnant les atouts pour faire rayonner l'ensemble du territoire.

**PRATIQUE** |  Retrouvez en vidéo le futur visage de la ville

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Le Bus Nouvelle Génération n'est pas une spécificité du Cotentin. En France, une trentaine de villes ont déjà mis en place des services similaires. Entre 2018 et 2019, des villes ou agglomérations comme le Pays Basque, Poitiers, Amiens ou Angoulême, ont lancé leurs lignes de Bus à Haut Niveau de Service.

**DATES  
CLÉS**

**1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2022**  
Démarrage des travaux

**FIN 2023 / DÉBUT 2024**  
Lancement du BNG

# Trois questions sur le BNG

?

## 1 LE BNG PEUT-IL SE FAIRE SANS LES VOIES DÉDIÉES ?

Aménagement indispensable pour le futur réseau du Bus Nouvelle Génération, les voies dédiées sont garantes d'une meilleure fluidité de circulation pour les bus. Pour autant, elles ne seront concentrées que sur certaines portions du tracé du cœur de ville avec un total de 2,5 km sur les 52 km de lignes du BNG. Ces voies représentent également **un atout pour les lignes interurbaines** qui pourront les emprunter pour desservir les gares routières et SNCF, permettant ainsi d'améliorer la desserte du territoire. Enfin, les aménagements autour de ces voies permettront **une plus juste répartition des espaces pour l'ensemble des modes de déplacements** : piétons, vélos et automobilistes.

?

## 2 CE PROJET ENGLOBE-T-IL TOUS LES MODES DE DÉPLACEMENTS ?

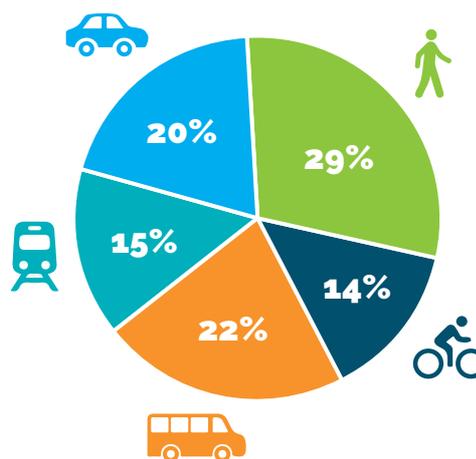
Le projet de BNG englobe l'ensemble des modes de transports. Il prévoit notamment **d'augmenter la place du vélo** en ville et de **développer les liaisons piétonnes**. Outre l'installation de box vélos sécurisés au niveau de la gare et la création d'arceaux de stationnement à chaque station de bus, 3 km de nouvelles pistes cyclables seront réalisés. Ces pistes permettront de relier la gare au centre-ville par les quais mais aussi d'emprunter le pont tournant. L'objectif est ainsi d'offrir une continuité pour les cyclistes entre l'est et l'ouest de la ville, en toute sécurité. L'aménagement des quais doit aussi favoriser la déambulation des piétons tout en valorisant les abords du bassin du Commerce.

?

## 3 LE BNG NE CONCERNE-T-IL QUE CHERBOURG-EN-COTENTIN ?

En entrée de ville, 3 espaces d'échanges permettront aux habitants venant des communes rurales d'emprunter les transports en communs, de stationner leurs véhicules ou leurs vélos. Par ailleurs, la reconfiguration du secteur de la gare SNCF est la pierre angulaire du projet de BNG. Sa proximité immédiate avec la gare routière permet d'interconnecter les lignes urbaines, interurbaines et ferroviaires pour matérialiser ainsi **un véritable trait d'union entre la ville centre et les centres-bourgs du territoire**. Le cheminement piétonnier et les possibilités d'espaces de stationnements, aussi bien pour les cyclistes que les automobilistes, seront développés. Cet aménagement doit permettre à ce secteur stratégique pour le trafic de **retrouver sa fluidité** dans des conditions de sécurité pour les usagers et contribuer à redonner à cette entrée sur la ville **un visage attractif**.

### 35M€ DE TRAVAUX EN FAVEUR DE TOUS LES MODES DE DÉPLACEMENTS



- Aménagement urbain (trottoirs, places, espaces verts)
- Connexion lignes interurbaines et ferroviaires
- Vélo (pistes et bandes cyclables)
- Circulation générale
- Bus



# Une identité maritime renforcée avec Intechmer

Un nouvel enseignant-chercheur rejoint le CNAM-Intechmer pour former les futurs techniciens de la mer. Rencontre avec Pascal BAILLY DU BOIS.

L'ouverture d'un poste d'enseignant-chercheur, cela n'arrive pas tous les jours. Depuis le mois de janvier, Pascal BAILLY DU BOIS a rejoint l'équipe enseignante du CNAM-Intechmer comme professeur. Pour l'établissement, spécialisé dans les sciences et techniques de la mer, il s'agit d'un événement en soi. « C'est un signe fort de la confiance que le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) porte à Intechmer », souligne le nouvel enseignant. « Cela conforte l'image de marque forgée par l'établissement depuis son installation à Cherbourg-en-Cotentin en 1981 et la volonté de voir le Cotentin à la pointe de l'expertise du monde marin ». À 59 ans, Pascal BAILLY DU BOIS n'est pas étranger aux spécificités du territoire, ni même au monde maritime. Ingénieur de recherche depuis 1988 auprès du Laboratoire de Radioécologie Cherbourg rattaché à l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN), il était expert sur la dispersion marine et la radioactivité en mer. Au sein d'Intechmer, il enseignera les bases de l'océanographie physique. Une transmission des savoirs qu'il voit comme une continuité. « Former localement des techniciens de la mer : c'est un enjeu d'avenir qui offre aussi de vrais débouchés.

Avoir un tel institut offrant une formation pluridisciplinaire, c'est une chance ». Entre les Énergies Marines Renouvelables (EMR) ou l'aquaculture, les opportunités sont nombreuses. « Notre savoir-faire est reconnu mondialement. Nos activités de recherche au sein du Laboratoire Universitaire de Sciences Appliquées de Cherbourg (LUSAC) et avec d'autres partenaires, nous donnent tous les atouts pour développer un véritable pôle de recherche océanographique dans le Cotentin », assure Pascal BAILLY DU BOIS.

### 10 M€ DE TRAVAUX

Pour ancrer l'attractivité d'Intechmer, véritable pépite dans le domaine de l'enseignement en océanographie, l'agglomération du Cotentin va engager un important chantier de rénovation de l'établissement aux côtés du CNAM, de la Région et du département. Au total, 10 M€ seront consacrés aux travaux qui, après le lancement des études en mai 2021, débiteront en 2023.

PRATIQUE |  Intechmer : la pépite du Cotentin

## Le Cotentin affiche son attractivité pour recruter

Dans quelques semaines, le dynamisme économique du Cotentin sera à l'affiche partout en France. Une campagne d'attractivité dont les objectifs sont simples : attirer de nouveaux salariés et de futurs habitants pour répondre aux besoins des entreprises.

Les espaces sauvages et la qualité de vie du Cotentin ne sont plus un secret. Pour valoriser ces atouts, l'agglomération lance jusqu'en octobre une vaste campagne sous le slogan "Pour la réintroduction des salariés en milieu naturel". Conçu avec les entreprises et industries locales pour promouvoir les savoir-faire économiques et technologiques, cet affichage aura une diffusion nationale. L'île de France, la Normandie et les Hauts de France seront particulièrement visés. À l'heure où de nombreux salariés des métropoles sont à l'affût de nouvelles opportunités en région, cette opération pourrait bien déclencher de nouvelles vocations.



La parole de

**Benoît Arrivé**

Vice-Président  
en charge du Développement  
Économique, de l'emploi  
et de l'Insertion

« À l'heure où de nombreux emplois sont à pourvoir dans le Cotentin, cette campagne mettra en avant nos atouts et, espérons-le, suscitera l'intérêt de celles et ceux qui cherchent du travail ou un nouveau cadre de vie. »



Photo d'archives

## « Le bénévolat pour tous »

**Rejoindre le monde associatif, c'est vivre une expérience et s'investir pour les autres.  
Rencontre avec France Bénévolat.**

La vie associative et solidarité vont souvent de pair. Depuis 2009, l'association France Bénévolat Cherbourg en est un des acteurs reconnu sur le territoire. Sa mission : orienter et conseiller les bénévoles pour qu'ils trouvent une activité qui leur corresponde, tout en répondant aux besoins des associations. Jardinier, informaticien, trésorier : la liste des compétences recherchées par les associations est aussi longue que le nombre de métiers que l'on retrouve dans la vie active. Avec près de 3 500 associations dans le Cotentin, il y a de quoi faire. « Notre rôle est aussi de promouvoir le bénévolat, que ce soit auprès des retraités qui souhaitent s'investir mais aussi auprès des jeunes, pour qui la vie associative peut être une première

expérience », explique George JEAN, le Président. L'association est ainsi particulièrement impliquée dans le Plan d'action de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) porté par l'agglomération. « Le milieu associatif et l'ESS ne sont pas 2 mondes parallèles : ils sont étroitement liés. Les associations solidaires sont en demande. Si le bénévolat peut mener à l'insertion de jeunes ou à la réinsertion : tout le monde y gagne », affirme le Président, qui souligne, « l'essentiel avec le bénévolat, c'est de retrouver un but dans la vie. S'investir aujourd'hui, c'est permettre aux associations de se renouveler et de perdurer ».

**CONTACT** | Tél. : 02.14.14.71.50 |  France Bénévolat Cherbourg



## Inauguration d'une première station hydrogène

**Installée sur le Terre-plein des Mielles à Cherbourg-en-Cotentin, la station-service d'hydrogène développée dans le cadre du programme régional EAS-HyMob, est opérationnelle depuis début janvier.**

En 2016, la Région Normandie s'est engagée dans un programme de mobilité hydrogène normand : EAS-HyMob. Objectif : installer un réseau préliminaire de stations hydrogène à l'échelle de la Normandie. L'agglomération du Cotentin, qui participe à ce déploiement, a inauguré en avril une première station-service d'hydrogène sur le terre-plein des Mielles. Située face à la gare maritime de Cherbourg-en-Cotentin, elle pourra être utilisée pour recharger les véhicules électriques équipés d'un kit de prolongateur H2. Ce dispositif permettra ainsi d'augmenter l'autonomie du véhicule de plus de 120 km. Cette station permettra à l'agglomération et à la ville de Cherbourg-en-Cotentin de recharger les 5 véhicules qu'elles ont respectivement acquis avec un cofinancement de la Région Normandie. La visibilité de la station-service devra être développée afin qu'elle puisse être utilisée plus largement par les professionnels et, à terme, par les particuliers.

# Un territoire connecté au Très Haut Débit

**Le désenclavement numérique est en marche dans le Cotentin. D'ici fin 2025, l'ensemble des foyers et entreprises de l'agglomération pourront accéder à la fibre optique et au Très Haut Débit.**



### QUELS USAGES POUR LA FIBRE OPTIQUE ?

Connexions internet simultanées et rapides, haute définition de l'image, vidéo-conférence, accès aux services en ligne... À l'ère du numérique, l'accès au Très Haut Débit, permis par la Fibre Optique, est primordial pour l'attractivité du territoire. Vital pour le développement des entreprises, il est aussi nécessaire pour la population et recherché par les nouveaux habitants dans leurs usages au quotidien : loisirs, accès aux services, domotique, etc. Son déploiement sur l'ensemble des communes du Cotentin lutte contre la fracture du numérique.



### QUI SE CHARGE D'INSTALLER LE RÉSEAU ?

Le réseau de Fibre Optique est déployé dans le département par Manche Numérique. Pour ce chantier estimé à 514 M€, Manche Numérique reçoit des soutiens de l'Europe, de l'État, de la Région et de 8 Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) de la Manche. Ainsi le Cotentin accompagne financièrement Manche Numérique à hauteur de 14 M€. Pour chaque prise construite, l'agglomération engage 130€. Pour couvrir l'ensemble du département, 320 000 prises doivent être déployées d'ici 2026. Actuellement 120 000 sont d'ores et déjà commercialisées.



### OÙ EN EST-ON DANS LE COTENTIN ?

Le territoire de l'agglomération représente 1/3 des branchements du département. En 2023, le Cotentin sera entièrement couvert avec 105 000 prises. L'ouverture à la commercialisation se fera progressivement jusqu'à fin 2025. Depuis février 2021, 42 000 connexions ont été ouvertes à la commercialisation. Elles comptent déjà 15 200 abonnés à Cherbourg-en-Cotentin mais aussi dans des communes rurales comme La Hague, Surtainville, Réville ou Saint-Vaast-la-Hougue. Aujourd'hui, 500 demandes de raccordement sont faites chaque semaine.

## La fibre est déjà disponible chez vous

Plus de trente communes sont d'ores et déjà raccordées à la fibre optique : La Hague, Les Pieux, Flamanville, Surtainville, Siouville-Hague, Barneville-Carteret, Montebourg, Ecausseville, Eroudeville, Quinéville, Quettehou, Vicq-sur-Mer, Saint-Pierre-Église...

Pour savoir si vous pouvez bénéficier de la fibre optique, testez votre éligibilité sur [manchenumerique.fr](https://manchenumerique.fr).

Si votre logement peut être raccordé, contactez votre opérateur.

Si vous n'êtes pas encore éligible, vous y trouverez les dates prévisionnelles de mise en service et de commercialisation pour votre secteur.

# Comment se faire accompagner pour rénover son logement

Jusqu'en septembre 2021, les propriétaires qui souhaitent rénover leur logement peuvent bénéficier d'aides dans le cadre de l'Opération Programmée de l'Amélioration de l'Habitat (OPAH). Explications.

## UNE OPÉRATION PROGRAMMÉE DE L'AMÉLIORATION DE L'HABITAT (OPAH) : QU'EST-CE QUE C'EST ?

Il s'agit d'un dispositif initié par l'Agence Nationale de l'Habitat et porté par l'agglomération permettant aux propriétaires bailleurs sans conditions de ressources ou occupant sous conditions de ressources, de bénéficier d'un accompagnement pour leurs travaux de rénovation thermique ou l'aménagement de leurs logements. L'OPAH en cours est centrée sur Cherbourg-en-Cotentin et s'achève en septembre 2021. Il s'agit donc de la dernière ligne droite pour les propriétaires souhaitant bénéficier de cet accompagnement.

## COMMENT SE PASSE CET ACCOMPAGNEMENT ?

L'agglomération a mandaté comme opérateur le CDHAT pour renseigner, conseiller et aider les propriétaires dans leurs démarches. Il les accompagne pour mobiliser des aides, établir les plans de financement, monter et suivre les dossiers ou encore faire les demandes de subventions. Il peut aussi les conseiller sur les travaux à mener.

## Ils ont fait appel au CDHAT

Sébastien AUVRAY et Richard GALLIEN, propriétaires

“ Nous avons réhabilité un immeuble en centre-ville de Cherbourg-en-Cotentin. Il était composé de 2 logements dégradés et des locaux d'un ancien restaurant. Aujourd'hui, nous y avons aménagé 4 logements. Avec le CDHAT, nous avons appris que nous pouvions mobiliser plus d'aides. Ils nous ont aidés dans le montage des dossiers et ainsi nous avons pu compléter l'enveloppe des travaux. L'accompagnement s'est fait très simplement et les logements ont trouvé preneurs, pour certains, avant même que les travaux ne soient achevés.



## COMBIEN CELA COÛTE ?

L'accompagnement du CDHAT est gratuit. En revanche, les logements doivent répondre à certaines exigences de travaux, par exemple en matière de rénovation énergétique, et les propriétaires s'engagent, en cas de location, à louer leur logement à un loyer plafonné pendant 9 ans.

## QUEL INTÉRÊT POUR LA COLLECTIVITÉ ?

Promouvoir la rénovation de logements contribue à améliorer l'habitat dans son ensemble. Cette démarche est un outil pour limiter les logements vieillissants. Avoir un habitat de qualité permet d'offrir un cadre de vie plus agréable pour tous les habitants.

**PRATIQUE** | Renseignements gratuits et sans engagement auprès du CDHAT | [cdhat.fr](https://www.cdhat.fr)  
52 rue de l'Ancien Quai 50100 CHERBOURG-EN-COTENTIN  
Tél. : 02.33.01.72.78 | [agence.cherbourg@cdhat.fr](mailto:agence.cherbourg@cdhat.fr)

## Un enjeu pour l'aménagement du Cotentin

L'amélioration de l'habitat constitue un axe fort des actions de l'agglomération pour requalifier et rendre attractifs les villes et les centres-bourgs.

L'élaboration en cours de Programme Local de l'Habitat mené par la collectivité doit permettre de :

- favoriser l'autonomie dans le logement ;
- accompagner la rénovation énergétique ;
- reconquérir les logements vacants de longue durée ;
- requalifier les logements dégradés.



© Aymeric Picot

# Partez à la découverte du Moulin à vent du Cotentin

Témoign du patrimoine du Cotentin, le Moulin à vent de Fierville-les-Mines dévoile ses secrets à l'occasion des Journées des Moulins.

Construit en 1744, le Moulin à vent de Fierville-les-Mines est le survivant d'un temps où sur chaque colline de la Côte des Isles, tournaient les voiles de ces géants. Aujourd'hui, seule une centaine fonctionne encore en France. Témoin du passé, le Moulin à vent du Cotentin, malgré son âge avancé, n'en reste pas moins actif avec 10 à 12 tonnes de farines produites par an. Équipement communautaire depuis 2017, il appartient au patrimoine bâti que le Cotentin souhaite préserver. Chaque année, près de 10 000 visiteurs viennent observer ce géant aux ailes étranges et découvrent les secrets de la fabrication de la farine et du pain lors des ateliers organisés par les meuniers de l'agglomération. À l'occasion des Journées des Moulins les 15 et 16 mai et les 26 et 27 juin, en partenariat avec le Moulin à eau de

Marie Ravenel et le Moulin de Haut de Bellefontaine à Grosville, le Moulin à vent propose une série d'animations pour mettre en lumière le patrimoine meulier. Au programme visites guidées, ateliers à destination du jeune public, présence d'artistes peintres en plein air et géocaching pour partir à la découverte des trésors cachés autour des moulins. Les 26 et 27 juin, le thème de l'arbre sera particulièrement mis à l'honneur avec des expositions, des lectures, des jeux et des enquêtes photos. De quoi donner du grain à moudre à ceux qui sont en recherche d'activités.

**PRATIQUE** |  Retrouvez le programme sur [rendezvous-encotentin.fr](https://rendezvous-encotentin.fr)

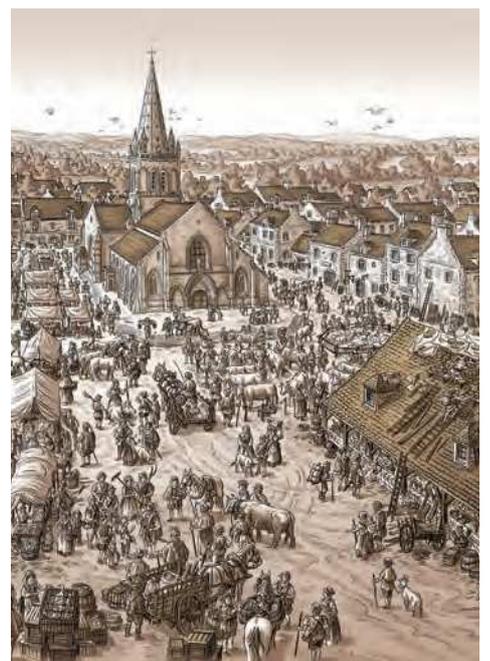
## Le Cotentin célèbre Gilles de Gouberville

**En 2021, le Cotentin fête les 500 ans de la naissance de Gilles de Gouberville (1521-1578). Un anniversaire synonyme de voyage dans le temps vers la Renaissance.**

Gilles de Gouberville, Gilles PICOT de son vrai nom, était un petit seigneur local vivant au Mesnil-au-Val. Sa vie aurait pu tomber dans l'oubli s'il ne s'était appliqué à consigner chaque jour ses activités. Son journal nous offre ainsi 500 ans plus tard, une vue détaillée de la société du Cotentin à la Renaissance. Depuis 1986, le Comité Gilles de Gouberville s'attache à faire vivre cet héritage.

Pour marquer l'anniversaire, plusieurs animations viendront ponctuer les prochains mois. Une exposition multisite sera installée dans une dizaine de communes du Cotentin permettant ainsi de marcher sur les traces de Gilles de Gouberville. Un périple qui sera complété par le *Carnet de Voyage* (Ed. Heimdal) illustré par le dessinateur Kévin BAZOT. De juin à septembre, des expositions au château des Ravalet et à la médiathèque de Valognes permettront de saisir le quotidien à la Renaissance. Enfin, le Pays d'Art et d'Histoire du Clos du Cotentin a prévu des visites et un cycle de conférences sur le gentilhomme normand.

**PRATIQUE** |  Retrouvez le programme complet sur [gouberville.asso.fr](https://gouberville.asso.fr)





© Arnaud Guérin

# Les trésors et lumières du Cotentin

De mai à octobre, invitez-vous en voyage. À travers 152 photos du photographe Arnaud GUÉRIN réparties sur 5 sites, découvrez le Cotentin comme vous ne l'avez jamais vu.

« Le Cotentin, c'est la terre de voyage ultime. Ce bocage qui tombe dans la mer, ce littoral préservé, ce rapport rude et direct à la nature : ce sont des spécificités que l'on ne retrouve qu'ici ». Géologue et photographe professionnel, le Normand Arnaud GUÉRIN est un inconditionnel du Cotentin. Chasseur de volcans, ce grand voyageur parcourt le monde et réalise des reportages pour Arte, France 2 ou encore le Magazine Géo. Pour autant, la presqu'île l'a toujours fasciné. Pour le géologue qu'il est, le Cotentin c'est plus de 2 milliards d'années d'histoire de la Terre, un sous-sol riche de trois chaînes de montagnes, de volcans et de vestiges d'un grand océan disparu. En tant que photographe, le Cotentin est le pays de la lumière. « Comme en Islande ou en Écosse, il y a ici une lumière presque boréale », sourit le photographe qui, depuis plus de 20 ans, arpente les sentiers du Cotentin.

## SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Le fruit de ce travail photographique a donné naissance à l'exposition « Trésors & lumières du Cotentin » soutenue par l'Office de Tourisme du Cotentin et l'agglomération.

À travers plus de 150 tirages photographiques grand format répartis sur 5 sites, Arnaud GUÉRIN dresse le portrait d'un territoire aux multiples facettes. De Utah Beach, en passant par Tatihou, la darse du sous-marin Le Redoutable à Cherbourg-en-Cotentin, le Phare de Carteret et Bricquebec-en-Cotentin, le photographe veut susciter l'étonnement et entraîner les visiteurs hors des sentiers battus. « Chaque site suit une thématique différente : la terre et les marais, les trésors du littoral, le patrimoine maritime, l'archipel du Cotentin et les îles anglo-normandes ou encore l'héritage des vikings. L'objectif est de montrer qu'il n'y a pas besoin de partir loin pour être dépaysé ». Dans le contexte actuel, cet appel au voyage sans avoir à se déplacer apparaît comme une bouffée d'oxygène.

+ D'INFOS | [encotentin.fr](http://encotentin.fr)

**POUR POURSUIVRE LE VOYAGE** | Consultez le livre de l'exposition « Le Cotentin, rencontre entre Terre, Ciel et Mer » - Éditions Ouest-France ou « La Manche littorale » dans la collection pratique, les clés pour bien voyager - Éditions Glénat



# ROLEX FASTNET RACE

DESTINATION CHERBOURG-EN-COTENTIN

*L'arrivée de la légende*

7 AU 15 AOÛT 2021



**& nous**

#10 AVRIL 2021



## MOULIN DE FIERVILLE : DES AGENTS DANS LE VENT

Rencontre avec des agents passionnés par leur éco-musée

> pages 10 à 13



## « La proximité est l'essence même de notre action »

Les services de proximité sont le pilier de l'action de notre agglomération. Il s'agit de la raison d'être de notre collectivité pour répondre fidèlement aux attentes des habitants de notre territoire. Ce principe fondateur, Jean-Michel BOUILLON, Président de la Côte des Isles, y était profondément attaché. Son départ prématuré, il y a quelques jours, a laissé un vide auprès de ses collègues élus mais aussi auprès des agents qui l'ont côtoyé. Je tiens à leur adresser une pensée toute particulière. Investi et à l'écoute des autres, il incarnait la proximité et l'engagement que nous portons au service public. Depuis maintenant plus d'un an, cet engagement qui nous anime se vérifie plus que jamais. Dans un contexte contraignant et changeant, les services essentiels aux habitants sont maintenus grâce à vous. Je mesure chaque jour les efforts qui sont consentis et l'adaptation nécessaire pour arriver à ce résultat.

La crise que nous traversons est, par ailleurs, révélatrice de la solidarité dont nous pouvons faire preuve. Si les exemples sont nombreux, je retiendrai l'implication des agents qui se sont portés volontaires pour déployer et tenir le Centre de Vaccination Mobile dans les locaux du Pôle de Proximité des Pieux aux côtés des équipes médicales. Je pense également aux agents qui, au sein de nombreux services, ont répondu présents pour accompagner l'insertion de jeunes diplômés ou des étudiants. Leur implication représente encore une fois la solidarité exprimée pour ne laisser personne seul face à la crise.

Dans cette épreuve, nous gardons un cap. Les nombreux chantiers qui jalonnent notre feuille de route auront tous un point commun : la proximité. Je sais que grâce à votre implication, ce lien essentiel, qui nous unis avec les habitants, trouvera une fois de plus tout son sens.

**David MARGUERITTE**

Président de l'agglomération du Cotentin



**HOMMAGE | Jean-Michel BOUILLON**, Président de la Commission de Territoire de la Côte des Isles, est décédé le 8 avril. Par ces quelques lignes, nous tous, élus et agents du Cotentin mais plus particulièrement ceux qui l'ont côtoyé au sein de la Côte des Isles, lui rendons hommage et retiendrons de cet homme sa gentillesse, sa disponibilité et son engagement sans faille.

INSTANCES PARITAIRES

## Les dates à retenir en 2021

Vend 04/06	Vend 25/06	Vend 24/09
CT	CHSCT	CT
Vend 15/10	Vend 03/12	Vend 17/12
CHSCT	CT	CHSCT



Les prises de vue ont été réalisées selon les normes sanitaires en vigueur avec port du masque et respect de la distanciation sociale, sauf mentions contraires.

Directeur de publication | David MARGUERITTE  
Directeur délégué | Yves ASSELINE  
Réalisation | Directions Communication et Ressources Humaines  
Crédits photos | Thierry HOUYEL, Antoine SOUBIGOU  
Impression | Le Révérend

*Le papier utilisé est certifié PEFC. La certification PEFC garantit que le bois utilisé dans la fabrication du papier provient de forêts gérées durablement.*

 **leCotentin**  
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

 [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr)

# Sommaire

## 04 \_\_\_\_\_

### NOS ACTUS

- > Télétravail : la démarche se poursuit
- > Des étudiants au cœur des services
- > Centre de vaccination : des agents se mobilisent face à la COVID
- > Découvrez les Webinar de l'agglomération

## 09 \_\_\_\_\_

### LES AGENTS AU QUOTIDIEN

## 10 \_\_\_\_\_

### NOS SERVICES, NOS MÉTIERS

- > Ils font tourner les ailes du Moulin à Vent du Cotentin
- > Qui fait quoi ?

## 13 \_\_\_\_\_

### L'AGGLO EN BREF

## 14 \_\_\_\_\_

### LES NEWS DE L'AMICAC

## 16 \_\_\_\_\_

### LES INFOS DU CDAS

## 16 \_\_\_\_\_

### ÇA BOUGE DANS NOS SERVICES

- > Février à mars 2021

## 19 \_\_\_\_\_

### CONCOURS ET EXAMENS PRO

## 20 \_\_\_\_\_

### RECETTE GOURMANDE

# Télétravail adapté : la démarche se poursuit

La réflexion sur la mise en place du télétravail a été accélérée par la crise sanitaire. Néanmoins, pour aboutir à un mode de fonctionnement qui puisse être adapté aux conditions de travail et au bien-être des agents, l'agglomération a souhaité procéder avec méthode.

Entre décembre 2020 et janvier 2021, une enquête sur le télétravail a été menée auprès de l'ensemble des services de l'agglomération. Accessible à tous sur l'Extranet, elle a également été communiquée aux agents disposant d'une adresse mail. Objectif : recueillir leur ressenti sur le travail à distance déployé lors de la première période de confinement pour déterminer les atouts et les inconvénients de cette organisation. Cette enquête a reçu un taux de réponse de 26%. Elle est consultable sur Sharepoint et sur l'Extranet.

Les résultats obtenus grâce à ce retour d'expérience vont venir nourrir la démarche de l'agglomération. En lien avec les organisations syndicales, des groupes de travail vont devoir définir la forme que pourra prendre le télétravail dans la collectivité.

Ils travailleront sur plusieurs thématiques :

- > L'ergonomie et les conditions de sécurité ;
- > Le management ;
- > Les systèmes d'information et le temps de travail ;
- > Les activités télétravaillables ;
- > Les formations ;
- > Le développement durable ;
- > L'impact financier.

Un projet de règlement du télétravail doit aboutir pour la fin du 2<sup>ème</sup> semestre 2021. Présenté en Comité Technique (CT), ces nouvelles modalités seront ensuite expérimentées sur un service représentatif.

Ce n'est qu'à l'issue de cette démarche que la mise en place du télétravail dans une forme d'organisation pérenne sera soumise à la délibération de la collectivité.





NOS ACTUS

## Le Cotentin comme tremplin professionnel

**L'agglomération s'est inscrite dans le dispositif "Jeunes diplômés", initié par la Région, qui vise à "mettre le pied à l'étrier" à 20 jeunes en recherche d'emploi.**

Depuis plusieurs semaines, des jeunes, diplômés en 2020, sont venus renforcer certains services de l'agglomération. Objectif : leur permettre de se forger une première expérience dans un contexte où le marché du travail n'est pas forcément accessible pour les jeunes diplômés. Pour une durée de 5 mois, ils ont rejoint la Direction Environnement, Énergie et Développement Durable, le Cycle de l'Eau ou encore à la Cuisine Centrale du Pôle de Proximité des Pieux. Épaulés par des tuteurs volontaires, ils devront accomplir des missions concrètes qui leur permettront de compléter leurs compétences. Ce passage de quelques mois au contact des agents du Cotentin doit ainsi augmenter leurs chances d'insertion professionnelle. Pour les services, c'est aussi l'occasion de bénéficier d'un renfort sur des projets comme

la connaissance de la biodiversité du Cotentin ou la préparation du lancement du label « Anti-gaspillage alimentaire ». Si Nicolas OZOUF, Sandie ALBIACH, Nolwenn FERREY et Dylan BOSCHER ont été les premiers étudiants à bénéficier de ce dispositif, une vingtaine de postes sont encore ouverts.

En parallèle, l'agglomération a renouvelé son opération « Jobs Étudiants », où des contrats courts de 1 mois sont proposés aux étudiants du Cotentin, en fonction des besoins des Directions. Cette initiative a pour but d'aider les jeunes qui sont parfois dans une situation financière délicate, en leur proposant une mission de service public.

➤ **Pour plus d'informations**, contactez la Direction Emplois et Compétences



NOS ACTUS

## Les agents se mobilisent pour la vaccination

Une activité inhabituelle règne depuis début mars dans les bureaux de l'ancienne caserne de pompiers des Pieux. Ces locaux, rattachés au Pôle de Proximité, accueillent depuis le 15 mars le Centre de vaccination mobile géré par le Pôle de Santé Libéral et Ambulatoire (PSLA) des Pieux. « *L'équipe médicale souhaitait trouver un lieu qui puisse offrir de bonnes conditions de vaccination sans pour autant perturber le fonctionnement du centre de santé.*



▼  
Avant l'ouverture du Centre de vaccination mobile, les agents, comme ici Sylvie LENOURY et Kristell DUBOIS, aux côtés de Lucie GUIFFARD du PSLA, se sont mobilisés pour appeler les patients ciblés par l'équipe médicale et pour fixer leurs rendez-vous.

*L'agglomération s'est rapidement mobilisée avec un appui technique et logistique pour ainsi proposer une solution d'accueil »,* explique Julien LISSILLOUR, le directeur du Pôle. En quelques jours, les services techniques sont venus aménager les locaux afin d'organiser le cheminement des patients.

### Au service des habitants

Chaque jour, les personnes identifiées défilent pour être vaccinées contre la Covid-19. À l'accueil, ce sont des agents du Pôle qui ont volontairement décidé de consacrer une partie de leur temps de travail pour les prendre en charge. Rattachés à l'unité ressources administratives, à l'École de Musique ou encore à la piscine, aux crèches ou aux écoles, ces agents apportent un soutien technique et logistique nécessaire au déploiement de ce centre. « *C'est pour la bonne cause, mais c'est aussi la continuité du service au public* », commente Caroline RILLON-JEANNE, actuellement en remplacement sur le poste de responsable de l'unité ressources administratives.

« Cela demande de la logistique car nous avons toujours nos activités à gérer ». Avant même l'ouverture du centre, les volontaires ont procédé à la prise de rendez-vous des patients identifiés. « Il a fallu faire preuve de pédagogie car nos interlocuteurs étaient âgés. La peur du démarchage, l'appréhension face au vaccin : il fallait surtout les rassurer ». Depuis la mise en fonctionnement du centre, les agents, rejoints par des volontaires du Pôle de Douve et Divette, se mobilisent sur les étapes administratives : enregistrement des données, prise du 2<sup>ème</sup> rendez-vous, etc. Une efficacité qui a permis à près de 600 habitants, essentiellement des personnes âgées de plus de 75 ans, de se faire vacciner en 3 semaines. La campagne pour l'injection de la 2<sup>ème</sup> dose devrait s'achever fin avril.



Des Éducateurs Sportifs rattachés à la piscine des Pieux, comme Raphaël RIGOT, sont venus prêter main forte pour l'accueil des patients aux côtés des équipes médicales.



Transmettre les données auprès de la CPAM, fixer le rendez-vous pour le rappel du vaccin, les agents interviennent au plus près des patients qui se font vacciner.



# LES WEBINAR de l'agglo

NOS ACTUS

## Les Webinar de l'agglo

**Des moments conviviaux d'échanges thématiques dédiés aux agents : découvrez les Webinars de l'agglo !**

### Les Webinar : qu'est-ce que c'est ?

Ce sont des moments dédiés uniquement aux agents de l'agglomération pour échanger sur des sujets divers. La participation se fait sur la base du volontariat. Il ne s'agit pas de réunions de travail mais bien de moments d'interactions qui se passent généralement pendant la pause du midi. En raison du contexte sanitaire, ces rendez-vous sont organisés pour le moment en visioconférence. À terme, l'idée est bien de proposer des moments de cohésion en présentiel autour d'un café.

### De quoi parle-t-on ?

Les sujets sont ouverts et variés : la mobilité, l'égalité femmes-hommes, les circuits-courts, les gestes éco-citoyens, etc. Ils peuvent être dédiés à la présentation de projets portés par la collectivité ou à des sujets plus généraux. Pour faire vivre ces échanges, des intervenants extérieurs à la collectivité pourront être invités et apporter leur éclairage.

### Comment y assister ?

Des invitations sont envoyées 15 jours avant le rendez-vous à tous les agents ayant une adresse mail professionnelle. Si vous souhaitez participer, inscrivez-vous à la réception de l'invitation, le lien de la visioconférence vous sera envoyé par retour de mail.

### Je n'ai pas d'adresse mail : je ne peux pas participer ?

L'objectif est de permettre à tous les agents d'avoir accès à ces échanges. Chaque Webinar est enregistré et mis à disposition sur l'Extranet. Chacun peut donc le consulter en se connectant sur l'espace réservé du site [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr) avec l'identifiant : **agent** et le mot de passe : **agent\_cotentin**.

*à noter*

Prochaine rencontre sur les **circuits-courts dans le Cotentin** le 30 avril de 12h15 à 13h15

# Les agents au quotidien

Les agents de l'agglomération représentent le visage de la collectivité auprès des habitants. Retour en images sur les activités menées sur l'ensemble du territoire.



## Collecte raisonnée et sensibilisation

L'unité de prévention des déchets et la Direction de l'Environnement, de l'Énergie et du Développement Durable ont mené une opération de sensibilisation sur les bonnes pratiques de collecte des déchets à appliquer sur les plages et les zones de nidification. Cette collecte servira à sensibiliser le public sur les gestes à adopter.

## Le Cycle de l'Eau veille face à la COVID

La station d'épuration de Tourlaville a été identifiée par le Réseau Obépine pour être sentinelle face à l'évolution de l'épidémie de COVID-19. Une reconnaissance du savoir-faire des agents qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des médias.



## Des masques pour tous les agents

Fin février, une nouvelle dotation de masques de catégorie 1 a été opérée par la Direction Logistique et Moyens Généraux à l'ensemble des agents. Vincent HOLLEY, le vagemestre, a distribué ces nouveaux masques dans l'ensemble des Pôles et des Directions.





NOS SERVICES, NOS MÉTIERS

## Entre nature et patrimoine : Le Moulin à Vent du Cotentin

---

Dans la liste des équipements communautaires de l'agglomération, certains peuvent parfois paraître insolites. C'est le cas du Moulin à Vent du Cotentin à Fierville-les-Mines. Construit en 1744, il est le survivant d'une époque révolue où, sur chaque colline de la Côte des Isles, tournaient les ailes de ces géants. Abandonné en 1848, il a été restauré en 1997 par l'ex-Communauté de communes de Portbail. Repris par la Côte des Isles en 2008, il a été intégré à l'agglomération en 2017. Seul Moulin à Vent du Cotentin, il fait partie de la centaine de moulins encore en fonctionnement en France.

Malgré son âge avancé, il n'en reste pas moins actif avec 10 à 12 tonnes de farines produites par an et près de 10 000 visiteurs accueillis. Pour le faire fonctionner au quotidien, Cécile WATREMETZ, responsable administrative, est accompagnée par Anne-Lise DURAND et Anne-Cécile HALLE, deux Animatrices-Meunières. Deux saisonniers interviennent également en renfort pendant l'année. « *C'est un métier où il faut être passionné et polyvalent* », témoigne Cécile WATREMETZ. La responsable parle en connaissance de cause : cela fait plus de 15 ans qu'elle est au four et au moulin !

Entre la production de farine, les visites, les animations pour le jeune public ou encore la tenue de la boutique, il y a du « grain à moudre ». *« Ce n'est pas un simple équipement. Ce moulin fait partie du patrimoine bâti du Cotentin. C'est un éco-musée qui est là pour transmettre le savoir-faire de nos ancêtres. Notre rôle est de préserver ce témoignage de notre passé et de le valoriser ».*

Ouvert 6 jours sur 7 de mai à septembre ou pendant les vacances scolaires et en continu pendant l'été, le rythme est soutenu. *« Le moulin tourne toute l'année. C'est un plaisir de faire découvrir son fonctionnement au public. Nous organisons également des animations pour les familles autour de la fabrication de la farine ou du pain »* précise la responsable. Pour autant, le côté patrimonial n'est qu'un aspect du travail des meunières. Celles-ci veillent au bon fonctionnement de l'équipement, orientent ses ailes en fonction du vent, vérifient la qualité des grains et produisent les farines avant de les conditionner. *« Nous produisons de la farine de blé, d'épeautre ou de sarrasin dont les grains nous sont fournis par un agriculteur bio basé à Lestre ».* Près de 80% de la production sont vendus au public ou aux habitants. Les 20% restants se retrouvent chez les boulangers ou crêperies de la Côte des Isles. Une activité essentielle pour le moulin qui se révèle également être un véritable service de proximité pour les habitants du territoire. La preuve au printemps 2020, lors du confinement, le Moulin du Cotentin a pu pourvoir aux besoins des commerces et des habitants en manque de farine. Une expression parfaite du service au public.

### ➤ **Moulin à Vent du Cotentin**

23 rue de La Lande  
50580 FIERVILLE-LES-MINES  
Tél. : 02.33.53.38.04



Portrait

## « Un moulin, c'est avant tout des sensations »

Anne-Lise DURAND  
Animatrice-Meunière

Arrivée en 2014 en renfort pour une saison, Anne-Lise DURAND n'a plus quitté le moulin. Titularisée comme Animatrice-Meunière depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, elle s'est passionnée pour cet équipement. Pourtant, avec un parcours en gestion et protection de l'environnement, rien ne la destinait à devenir meunière. *« C'est un métier qui surprend les gens. Attention, ici on ne fait pas de la minoterie industrielle. C'est de la meunerie pédagogique : on met en valeur le patrimoine meunier ».* Incollable sur le fonctionnement du moulin, elle s'est formée au fil du temps. *« Il se règle à l'oreille, il faut savoir écouter. Un moulin, c'est comme un métronome ».*, glisse-t-elle. Si elle connaît son sujet sur le bout des doigts, pas question de réduire l'activité du moulin à de simples visites. *« Il y a autour du moulin un savoir-faire et un environnement particulier. Il faut faire valoir ce potentiel ».* Un constat partagé par les 10 000 visiteurs qui y viennent chaque année.

## NOS SERVICES, NOS MÉTIERS

# Qui fait quoi ?

---



➤ En raison de la crise, le Moulin n'organise plus de visites. Néanmoins, l'accueil reste ouvert. Les agents peuvent renseigner les visiteurs et surtout continuer à vendre la farine aux habitants.



▼ Pour faire tourner le Moulin, des rafales de 50 à 70km/h sont nécessaires. Cela nécessite d'orienter les ailes en fonction du sens du vent. Une opération physique et quotidienne.



## Devenez Assistant de Prévention

Le service Prévention Conditions de Travail lance un appel à candidature auprès des agents pour devenir Assistant de Prévention.

Si vous avez des connaissances dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, ou que ces sujets vous intéressent, et si vous souhaitez améliorer les conditions de travail au sein de votre Direction, vous pouvez soumettre votre candidature.

Pour cela, remplissez le formulaire joint à votre fiche de paie et envoyez-le par courrier au Service Prévention Conditions de Travail ou par mail : [francoise.lamarre@cherbourg.fr](mailto:francoise.lamarre@cherbourg.fr).

Votre candidature fera l'objet d'une étude via un entretien avec un conseiller de prévention. Le service Prévention Conditions de Travail se tient à votre disposition pour répondre à vos éventuelles interrogations



Si les meunières connaissent leur moulin par cœur, elles n'hésitent pas à "mettre la main à la pâte" pour s'assurer que la farine produite correspond aux critères de qualité exigés.



Les différentes farines produites sont conditionnées sur place par les agents. Au total, entre 10 et 12 tonnes de farines moulues chaque année. Elles seront ensuite proposées à la vente.



LES NEWS DE L'AMICAC

## Nouvelle équipe, nouveaux projets

---

Depuis le 25 février, une nouvelle équipe et une nouvelle présidente sont en place à la tête de l'AMICAC, l'Amicale du personnel de la Communauté d'agglomération du Cotentin. « *Notre objectif est simple : répondre au mieux aux attentes des adhérents de l'association* », confie Estelle GILLET, la Présidente. « *Pour cela, nous allons poursuivre les travaux engagés depuis la création de l'AMICAC en 2019* ». En avril, 520 adhérents ont déjà rejoint l'association et le Conseil d'Administration souhaite amplifier encore cette dynamique. Comment ? « *La convivialité et le partage sont la clé... avec aussi de nouveaux projets* », sourit la Présidente. Si la situation sanitaire ne simplifie pas les choses, l'Amicale ne souhaite pas pour autant rester les bras croisés.

### Le Noël

Pour être au rendez-vous de cet événement phare de l'année, l'Amicale travaille sur 2 options. « *Notre souhait est de pouvoir offrir un moment privilégié aux enfants des adhérents avec un spectacle ou une animation et la remise des cadeaux. Nous avançons sur plusieurs pistes* », précise la Présidente. Si ce projet ne pouvait aboutir en raison du contexte sanitaire, le dispositif de l'année dernière serait reconduit avec des cartes cadeaux pour les enfants et un coffret accompagné d'un chèque cadeau pour les adhérents.

## Les partenaires

Près d'une quarantaine de partenariats est d'ores et déjà passée pour les adhérents de l'Amicale. Une offre qui va être encore diversifiée. « *L'objectif est de pouvoir être toujours plus attractif malgré le contexte qui empêche certains de nos partenaires de poursuivre leurs activités* ». Un catalogue en réflexion et un site internet mis en ligne en juin permettront d'avoir une vue d'ensemble sur tous les partenariats.

## Les sorties

L'Amicale travaille sur l'organisation de sorties ou de courts séjours. Le remboursement des sorties estivales pour les familles des adhérents va aussi être reconduit avec un fonctionnement plus simple et plus lisible.

## Nouveautés

Des cartes cadeaux d'une valeur de 50€ seront désormais prévues pour les adhérents en cas de naissance ou d'adoption. Elles seront à utiliser dans des magasins spécialisés ou chez des artisans locaux. Pour les départs en retraite, les mariages ou les Pacs, un panier garni sera aussi offert aux adhérents. La distribution de cartes cadeaux pour les enfants de plus de 14 ans est aussi un projet cours de réflexion.

## à noter

Lancée en février, la campagne d'adhésion de l'AMICAC se poursuit. Pour rejoindre l'Amicale du Cotentin demandez votre formulaire à l'adresse suivante : [amicac@lecotentin.fr](mailto:amicac@lecotentin.fr) ou au 02.33.01.95.48.

## • TROMBINOSCOPE • Bureau de l'Amicale



**Estelle GILLET**  
Présidente



**Michael CLÉMENT**  
Vice-Président



**Sully PICARDO**  
Trésorier



**Anthony TARDIVEAU**  
Vice-Trésorier



**Sandrine AUVRAY**  
Secrétaire



**Élodie LAY**  
Secrétaire-Adjointe

## Avis aux pêcheurs !

C'est l'ouverture de la pêche !  
C'est le moment ! Vous venez de faire ou de renouveler votre carte de pêche pour 2021 ? Bénéficiez de l'aide financière de 20€.

## Prêt personnel ou rachat de crédits

En partenariat avec le CDAS, le crédit municipal public et solidaire propose des offres privilégiées pour un prêt personnel ou rachat de crédits sans changer de banque et sans justificatif d'emploi des fonds. Rachat de crédits = 0 € de frais de dossier.



Retrouvez toutes les informations sur le site du CDAS50 : [cdas50.fr](http://cdas50.fr).  
Vous pourrez télécharger les imprimés ou faire votre demande d'aide directement en ligne, si vous le souhaitez.

Vous pouvez également vous adresser à votre correspondante CDAS (référente RH) sur votre Pôle de Proximité ou auprès de Frédérique LEFILLIATRE, [frederique.lefilliatre@lecotentin.fr](mailto:frederique.lefilliatre@lecotentin.fr), pour les pôles centralisés.

ÇA BOUGE DANS  
NOS SERVICES

## Février > mars 2021

### Recrutements

#### Février 2021

- > **Mélanie ANNE**, adjoint d'animation, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'animation au sein de l'école et de l'accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
- > **Candice COUCHEVLOU**, auxiliaire de puériculture principal 2<sup>ème</sup> classe, contractuelle, est recrutée en qualité d'auxiliaire de puériculture au multi-accueil au sein de l'unité petite enfance auprès du Pôle de Proximité des Pieux.
- > **Valérie EMO**, adjoint d'animation, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'animation au sein du RPI de Quinéville et de l'accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
- > **Sébastien FONTAINE**, ingénieur, titulaire, est recruté en qualité de responsable du service équipement touristique et connaissance auprès de la Direction Nautisme, Tourisme et Outils d'attractivité.
- > **Fiona GERNEZ**, adjoint d'animation, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'animation au sein de l'école et de l'accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
- > **Orianne GROULD**, adjoint administratif, stagiaire, est recrutée en qualité d'assistante administrative et financière au sein de l'unité affaires administratives et marché auprès de la Direction Transports et Mobilités.

- > **Vincent HOLLEY**, adjoint technique, titulaire, est recruté en qualité de vaguemestre au sein de la Direction Logistique et Moyens généraux.
  - > **Anais JEAN**, adjoint d'animation principal 1<sup>ère</sup> classe, contractuelle, est recrutée en qualité de chef d'équipe périsco/scolaire au sein du service enfance jeunesse auprès du Pôle de Proximité du Val de Saire.
  - > **Marine LE LOUER**, attaché, contractuelle, est recrutée en qualité de chargé de projets développement local auprès de la Direction Transversalité et Coordination des politiques locales.
  - > **Faustine LELONG**, adjoint d'animation, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'animation au sein de l'école et de l'accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
  - > **Myriam LEMIERE**, adjoint technique, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent de service entretien restauration et accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
  - > **Anne-Sophie LUCAS**, adjoint d'animation, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'animation au sein de l'école et de l'accueil de loisirs sans hébergement de Montebourg auprès du Pôle de Proximité de Montebourg.
  - > **Chantal NOEL**, adjoint technique, titulaire, est recrutée en qualité d'agent d'accueil et d'entretien au sein du bassin de natation de Saint-Sauveur-le-Vicomte auprès de la Direction Transversalité et Coordination des politiques locales.
  - > **Alice SAMSON**, éducateur de jeunes enfants de 2<sup>ème</sup> classe, contractuelle, est recrutée en qualité de conseillère technique au sein de l'unité petite enfance auprès du Pôle de Proximité des Pieux
- Mars 2021**
- > **Naomi BUREL**, technicien, contractuelle, est recrutée en qualité de conseiller technique contrôle assainissement
  - au sein du service études travaux et conduite d'opérations auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
  - > **Elodie CORNIERE**, auxiliaire de puériculture principal 2<sup>ème</sup> classe, contractuelle, est recrutée en qualité d'auxiliaire de puériculture au sein du multi-accueil de Flamanville, auprès du Pôle de Proximité des Pieux.
  - > **Caroline DIAZ**, adjoint administratif, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'accueil à l'agence postale intercommunale auprès du Pôle de Proximité de Douve et Divette.
  - > **Camille DUMAS**, rédacteur, contractuelle, est recrutée en qualité d'institutrice des droits des sols au sein du centre instructeur Centre Est Cotentin auprès de la Direction Urbanisme et Foncier.
  - > **Isabelle FLEURY**, adjoint administratif, stagiaire, est recrutée en qualité d'agent d'accueil de proximité PLIE au sein de l'unité ressource administrative auprès du Pôle de Proximité des Pieux.
  - > **Emeline GIOT**, éducateur des APS, contractuelle, est recrutée en qualité d'agent de piscine à Océalis, au sein de la Direction Transversalité, Coordination des politiques territoriales.
  - > **Patricia HEBERT**, animateur principal 2<sup>ème</sup> classe, titulaire, est recrutée en qualité de responsable du service jeunesse auprès du Pôle de Proximité de Saint-Pierre-Église.
  - > **Véronique MALASSIS-VASSE**, attaché principal, titulaire, est recrutée en qualité de directrice de la Direction Transversalité et Coordination des politiques locales.
  - > **Christophe MARQUES**, adjoint technique, stagiaire, est recruté en qualité d'agent d'exploitation des réseaux d'assainissement au sein de l'équipe assainissement de la régie des Pieux, auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
  - > **Gaëlle NEDELEC**, rédacteur, contractuelle, est recrutée en qualité d'institutrice droit des sols, au sein de l'unité centre instructeur Centre Est Cotentin, auprès de la Direction Urbanisme et Foncier.

## Mobilité interne

### Mars 2021

- > **Emmanuelle BESSELIEVRE**, ATSEM principal 2<sup>ème</sup> classe, stagiaire, est recrutée en qualité d'opératrice temps scolaire, au sein du service temps scolaire auprès du Pôle de Proximité des Pieux.
- > **Sylvain DIGUET**, adjoint technique, titulaire, est recruté en qualité d'agent de suivi des équipements de régulation et de protection des réseaux d'eau potable auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
- > **Sébastien GIOT**, éducateur des APS, contractuel, est recruté en qualité d'agent de piscine à Océalis, au sein de la Direction Transversalité, Coordination des politiques territoriales.
- > **Sébastien LETERRIER**, adjoint technique principal 1<sup>ère</sup> classe, titulaire, est recruté en qualité de chef d'équipe réseaux EU/EP La Hague, auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
- > **Charles-Noël MARTIN**, attaché principal, contractuel, est recruté en qualité de chargé de projets mobilités longue distance et partenariat auprès de la Direction Transports et Mobilités.
- > **Jérémy ROTROU**, agent de maîtrise, titulaire, est recruté en qualité de responsable de service collecte secteur Nord auprès de la Direction Déchets Ménagers et Assimilés.

## Départs retraite

### Février 2021

- > **Jean-Jacques BEAURUEL**, attaché hors classe, titulaire, directeur de la Direction Transversalité et Coordination des politiques locales auprès du Pôle Proximité et Aménagement.
- > **Denise COTTONI**, adjoint administratif principal 1<sup>ère</sup> classe, titulaire, agent de gestion des abonnés au sein de l'unité ressources administratives auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.

- > **Laurence DOGUET**, attaché principal, titulaire, chargée de projets gestion des impayés auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.

### Mars 2021

- > **Michel LECHEVALIER**, adjoint administratif principal 1<sup>ère</sup> classe, titulaire, vagemestre au sein de l'unité ressources administratives auprès du Pôle de Proximité des Pieux.

## Autres départs

### Février 2021

- > **Fabienne LETERRIER**, rédacteur, titulaire, gestionnaire comptable au sein de l'unité ressources administratives auprès du Pôle de Proximité des Pieux.

### Mars 2021

- > **Patrick GIGUET**, adjoint technique principal 2<sup>ème</sup> classe, titulaire, agent de suivi des relèves au sein de l'unité ressources administratives auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
- > **Clovis LE ROY**, adjoint technique, titulaire, conseiller technique au sein du service gestion des milieux aquatiques auprès de la Direction du Cycle de l'Eau.
- > **Amélie MARIAN**, attaché, contractuelle, chargée de projets programmation leader et accompagnement porteurs de projets auprès de la Direction Ingénierie, Stratégie et Contractualisation.

# CONCOURS examens pro

Cat.	Filière	Grade	Modalité	Retrait des dossiers d'inscription	Dépôt des dossiers d'inscription	Date des épreuves d'admissibilité	Organisateur
<b>CONCOURS</b>							
<b>B</b>	<b>Animation</b>	Animateur principal 2 <sup>ème</sup> classe	Interne, externe, 3 <sup>ème</sup> concours	du 16/03 au 21/04 2021	29/04 2021	16/09 2021	CdG35 pour le Grand Ouest
		Animateur	Interne, Interne spécial, externe, 3 <sup>ème</sup> concours	du 16/03 au 21/04 2021	29/04 2021	16/09 2021	CdG27
<b>C</b>	<b>Médico-sociale</b>	ATSEM principal 2 <sup>ème</sup> classe	Externe, 3 <sup>ème</sup> concours	du 27/04 au 02/06 2021	10/06 2021	06/10 2021	CdG50



## Pour toute information complémentaire

Vous pouvez contacter Luciana DE AMORIM au 02.50.70.11.25 ou par mail : [luciana.deamorim@lecotentin.fr](mailto:luciana.deamorim@lecotentin.fr)

# la recette gourmande du Moulin

## • Petits biscuits d'épeautre •

Ingrédients pour 30 biscuits environ :

- 300 g de farine d'épeautre
- 50 g de sucre
- 100 g de beurre
- 100 g de raisins secs
- 1 à 2 pommes coupées en petits dés
- 1 pincée de sel, un peu de miel et de lait

- > Préchauffez le four à 150° (Thermostat 5).
- > Mélangez la farine, le sucre, le beurre et le sel, et mouillez avec du lait pour faire une boule.
- > Étendez la pâte au rouleau et étalez du miel sur toute la surface.
- > Parsemez de raisins et de dés de pommes.
- > Roulez la pâte et découpez-la en tranches de 1cm d'épaisseur.
- > Faites cuire sur la plaque pendant 30 min environ.
- > Régalez-vous !

**+d'infos** | Moulin à Vent du Cotentin  
23 rue de La Lande - 50580 FIERVILLE-LES-MINES  
Tél. : 02.33.53.38.04

## À RETENIR | La simplification

La collectivité est engagée dans une démarche de simplification : simplification des procédures, simplification de l'organisation au quotidien. Au cours des derniers mois, pour ne prendre que quelques exemples, une partie importante des délibérations a basculé en décisions et les étapes des procédures de recrutements ou de demandes d'ATA ont commencé à être allégées. La signature électronique des marchés publics sera mise en œuvre dans les prochains mois. Réserver une salle sera plus simple dès la rentrée de septembre et la plupart d'entre elles seront équipées d'un système de visioconférence performant d'ici à la fin de l'année. Les groupes de travail transversaux qui se réunissent actuellement permettront d'identifier les pistes de simplification supplémentaires.

## CE QU'IL FAUT SAVOIR

# Une procédure simplifiée avec la signature électronique

● Cette simplification de procédure anticipe tout d'abord une obligation réglementaire. En effet, à brève échéance, la signature électronique complète des marchés sera imposée. Sa mise en place s'inscrit également dans une logique de simplification et de connexion avec les procédures internes existantes :

- Simplification avec un seul élu signataire au sein de la collectivité ;
- Connexion avec les décisions écrites de l'exécutif pour la formalisation du choix des entreprises, prise au titre des délégations consenties par le Conseil communautaire (décisions du Président, dites DECP).

Ainsi, les véritables supports de validation sur le choix des entreprises et la teneur des marchés, seront le rapport d'analyse des offres et la décision écrite de l'exécutif (DECP). La signature du marché viendra seulement entériner ces décisions préalables. Pour les marchés attribués par la Commission d'Appel d'Offres, la signature du marché sera également la suite logique des décisions prises par cette instance.

À partir du seuil de 25 000€ HT, les marchés seront signés électroniquement et feront l'objet d'une DECP. Constituant la décision de l'exécutif, la DECP est déjà dématérialisée via Webdelib. La procédure Webdelib aboutit aux validations successives du directeur, du DGA, du DGS, puis enfin du Président.

Dans une logique de fluidité et de simplicité du processus, le I-parapheur, qui va remplacer la signature manuscrite par une signature électronique à valeur probante, va

prolonger les choix et décisions, matérialisés par les rapports d'analyse et les DECP. Le cheminement du I-parapheur se résume ainsi :

1. Le service en charge dépose le marché public dans le I-parapheur ;
2. La Direction Achat et Commande Publique (DACP) valide la mise en signature s'il existe bien une DECP exécutoire associée ;
3. La conseillère déléguée à la Commande Publique signe électroniquement le marché public ;
4. Le service en charge récupère le marché public signé dans le I-parapheur puis le notifie à l'entreprise : le marché débute.

Le contrôle de la DACP consistera juste à vérifier qu'à chaque marché soumis à la signature politique correspond bien une décision préalable et exécutoire.

Seule la Conseillère déléguée à la commande publique aura la délégation pour signer électroniquement les marchés égaux ou supérieurs à 25 000€ HT. Ce fonctionnement permet :

- une économie de coût en évitant une démultiplication des certificats de signature ;
- une simplicité dans les usages avec une assistance technique à une seule élue ainsi qu'à ses deux suppléants ;
- une mise en œuvre facilitée des délégations.

Les élus thématiques devront viser et signer le rapport d'analyse fourni à l'appui de la décision du Président. Ils resteront ainsi les décisionnaires dans la démarche.

## FOCUS SUR

# Une mise en place progressive du I-parapheur

● Le I-parapheur a déjà été mis en place par la DSI et ne nécessite pas l'achat d'une solution dédiée. Il s'agit d'un logiciel du même éditeur que Webdelib.

À terme, si cela est nécessaire, il permettra des passerelles automatiques entre les deux applications.

Afin de permettre une bonne prise en main de ce nouveau dispositif, son déploiement se fera de façon progressive.

Dans un premier temps, il sera uniquement utilisé pour la signature des documents permettant de conclure :

- Un marché public dont le montant est égal ou supérieur à 25 000 € HT : rapport de présentation, acte d'engagement, mise au point éventuelle à l'acte d'engagement ;
- La modification par avenant d'un marché public égal ou supérieur à 25 000 € HT.

Tous les autres documents continueront d'être signés de façon manuscrite.

## RAPPEL SUR | Les marchés publics

Tout achat, dès le premier euro et quelle que soit sa forme (bon de commande, devis contresigné, etc.) constitue un marché public et nécessite l'établissement d'un engagement comptable.

Tout achat peut en outre faire l'objet d'une demande de justificatifs ou d'un contrôle par des organismes extérieurs, comme la Chambre Régionale des Comptes. Pour protéger la collectivité, ses élus et ses services, il est nécessaire de tracer les actions qui ont été mises en œuvre pour acheter tels ou tels produits, services ou travaux.

En pratique, pour les achats de faibles montants, la simple conservation des échanges avec un interlocuteur (mails, demande de devis) peut permettre de répondre à des sollicitations extérieures.

## CE QU'IL FAUT RETENIR SUR

# La Commande Publique

### Pensez à vérifier si votre demande est déjà couverte par un marché

Depuis la création du Cotentin, les services s'emploient à couvrir par des marchés publics l'ensemble des besoins. Il est donc impératif de se référer au tableau de recensement des marchés publics mis à jour chaque vendredi sur [sharepoint](#).

Attention, les commandes effectuées hors marché, alors même que des marchés existent, sont rigoureusement interdites. Elles dérogent au principe d'exclusivité dont bénéficient les titulaires identifiés dans le cadre de la commande publique.

En cas de doute, vous pouvez contacter la Direction Achat et Commande Publique.

### S'il n'existe pas de marché, le respect de la nomenclature interne des achats

Le choix de la bonne famille de nomenclature contribue à la régularité des achats de l'agglomération. Il est donc essentiel.

C'est en comparant le montant de l'achat estimé et le cumul des dépenses sur une même famille de fournitures ou de services que se fait le juste choix de la procédure. Ce cumul s'apprécie à minima sur une année complète et en considérant tous les budgets de la Communauté d'agglomération du Cotentin. La nomenclature est librement consultable sur [sharepoint](#).

### Si aucun marché n'est établi : pensez aux centrales d'achat

Dans le cas où aucun marché public de l'agglomération ne couvre le produit ou la prestation recherchés, les services ont la possibilité de recourir à deux centrales

d'achats, et ce, quel que soit le montant estimé de l'acquisition :

- l'UGAP ;
- le RESAH.

Ces centrales d'achats sont généralistes et proposent un périmètre très large. Elles peuvent constituer une solution intéressante et ne nécessitent que l'émission d'un bon de commande.

Pour la création des comptes et tout renseignement sur ces centrales d'achats, vous pouvez contacter la Direction Achat et Commande Publique.

### Effectuer un achat inférieur à 40 000 € HT

Afin de simplifier la procédure pour les achats inférieurs à 40 000€ HT, la Direction Achat et Commande Publique est en train d'élaborer une nouvelle fiche technique qui sera intégrée dans le guide interne de la commande publique de l'agglomération. Cette procédure sera destinée aux achats non couverts par un marché public et hors intervention auprès d'une centrale d'achat. Dans ce cadre, elle identifie en particulier 2 niveaux de dépenses permettant de faciliter les commandes de l'agglomération et ainsi de conserver une souplesse d'exécution :

#### • Le seuil de 2 000€ HT

En dessous de cette somme, il n'est pas nécessaire de procéder à une mise en concurrence.

#### • Le seuil de 25 000€ HT

À partir de ce montant, il est obligatoire de passer par un marché écrit. Sa signature pourra être électronique et se faire avec le l-parapheur de façon à garantir sa réactivité.

## ET AUSSI

### ● Réunions d'information

Des temps d'échanges sont organisés par la Direction Achat et Commande Publique.

#### • Jeudi 3 juin

À destination des praticiens des marchés publics.

#### • Mardi 8 juin

À destination des DGA et des Directeurs de Service et de Pôles non pourvus de services dédiés aux Marchés Publics.

N'hésitez pas à faire remonter vos questions à vos Directeurs ou contactez la Direction Achat et Commande Publique.

### ● Un tuto

Pour préciser la procédure à suivre pour la mise en place de la signature électronique des marchés, un Tuto sera mis à disposition de l'ensemble des services et des agents courant du mois de juin. Celui-ci sera accessible sur [sharepoint](#).

### ● 2 nouveaux modules

Pour accélérer, faciliter et sécuriser les relations avec les candidats et fournisseurs de l'agglomération, 2 nouveaux modules viennent d'être activés pour élargir l'utilisation du profil d'acheteur aux demandes simples de devis et aux échanges en cours d'exécution des marchés. Ces modules peuvent utilement se substituer aux échanges postaux, fax, E-mails et faire gagner un temps précieux aux services. Ils sont horodatés, conservent les messages et ont valeur probante.

## Lettre des encadrants

#10 - Mai 2021 - Édition spéciale Commande Publique - Communauté d'agglomération du Cotentin

Directeur de publication : David MARGUERITTE, Président - Réalisation : Directions Communication et Achat et Commande Publique  
Diffusée par voie dématérialisée à l'ensemble des encadrants.

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE Plan de rebond du Cotentin

La situation sanitaire perdurant, il a été proposé de prolonger le dispositif Impulsion Résistance initié aux côtés de la Région en adaptant les critères d'éligibilité (secteurs d'activité et taille de l'entreprise) afin de répondre au mieux aux problématiques rencontrées, tout en respectant l'enveloppe financière initialement dédiée. Cette prolongation a été assortie de nouvelles mesures propres au Cotentin pour maintenir son appui au tissu économique local (cellule d'appui relancée, abondement supplémentaire sur les Fonds de concours, etc).

## À NOTER

**Mardi 29 juin  
à 18h**

Conseil communautaire  
à Valognes  
(Complexe Marcel Lechanoine)

## ÉDITO

# « Il en va de la réussite de notre projet mobilité »

● « Mes chers collègues, je suis heureux de vous accueillir à nouveau dans ce complexe que nous met à disposition la Ville de Valognes. Le nombre de délibérations dont nous allons débattre ce soir est peut-être moindre que lors de notre précédente assemblée. Elles sont néanmoins particulièrement engageantes pour notre communauté, pour son avenir (...). Je vous proposerai tout d'abord, un nouveau plan de soutien aux entreprises locales pour les aider à remonter la pente, toujours dans l'esprit de combler les trous dans la raquette (...). D'optimiser les retombées de la commande publique locale pour soutenir l'activité locale. À cet effet, je vous proposerai d'abonder exceptionnellement les fonds de concours 2021 de 500 000 € supplémentaires, portant leur montant total à 3 M€ (...). Quelques mots sur la saga du versement mobilité. Je tenais à vous l'affirmer ce soir : il n'est pas question de reculer sur le VM. Non pas par dogme, par aveuglement ou par principe. Mais parce qu'il en va de la réussite de notre projet mobilité et parce que les critiques qui nous sont faites sont infondées (...). Ce n'est pas le Cotentin qui a inventé le versement mobilité mais c'est le législateur (...). C'est ce même législateur qui nous impose de l'harmoniser sur le territoire (...). Du tourisme, il en sera question avec la présentation de la nouvelle stratégie d'accueil et de promotion touristique du Cotentin. Vous avez eu l'occasion d'en débattre lors des commissions de territoire et je pense que nous sommes parvenus à une organisation équilibrée et performante avec le déploiement d'outils

novateurs et particulièrement impactant (...). Mes chers collègues, vous aurez également à vous prononcer sur le budget. Ce budget est un budget volontariste avec des dépenses d'investissement qui dépassent pour la première fois le seuil des 60 M€ pour le budget principal (...). Cet effort est indispensable pour préparer l'avenir et, encore une fois, soutenir nos entreprises (...). Vous retrouverez dans ce budget plusieurs actions qui feront l'objet d'une délibération. Je pense aux Maisons du Cotentin qui visent à renforcer l'accompagnement public de nos concitoyens qui peuvent, parfois, se sentir éloignés des services publics (...). Nous aurons également à débattre de Petites Villes de Demain qui va nous permettre de financer notre ambition de préservation et de dynamisation de nos centres bourgs. Le maillage de centralités du Cotentin constitue un atout majeur pour notre territoire. Je terminerai mes chers collègues par un mot sur le débat sur le pacte de gouvernance. Nous avons la chance d'avoir une charte qui régit nos rapports. Elle reflète bien notre état d'esprit et témoigne de notre appétence à respecter les équilibres et les territoires. Je vous proposerai, comme la loi nous en laisse la possibilité, de ne pas nous doter d'un pacte de gouvernance mais d'acter la prédominance de la charte. Une charte qu'il conviendra sans doute de toilettier à mi-mandat, ensemble ».

**David MARGUERITTE**

Président de l'agglomération du Cotentin



## DISPARITION

**Jean-Michel  
BOUILLON**

● Jean-Michel BOUILLON, atteint par la Covid-19 est décédé ce jeudi. Nos pensées vont tout d'abord à sa famille, en premier lieu à son épouse. Jean-Michel était amoureux du Cotentin et cette passion l'a naturellement conduit à être élu par ses pairs Président de la commission du territoire de la Côte des Isles l'été dernier. Comme dans tout ce qu'il entreprenait, il ne ménageait pas son temps. Il ne lui avait fallu que quelques jours pour se faire unanimement adopter par les agents du Pôle de Proximité de la Côte des Isles. Le Conseil communautaire perd un élu dévoué, très engagé et d'une grande droiture. Le Cotentin perd un de ses plus fidèles serveurs.

## CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR...

### Le Bus Nouvelle Génération

● En novembre 2018, le Conseil s'est prononcé favorablement pour la poursuite des études concernant le projet Bus Nouvelle Génération. Afin que celui-ci puisse servir l'intégralité du nouveau réseau Mobilité, le projet du BNG a été réinterrogé à la lumière de l'évolution institutionnelle, des nouvelles études d'aménagements et des concertations qui ont été menées. 4 améliorations intégrées à l'avant-projet BNG ont été présentées lors de ce Conseil, notamment la réduction des voies dédiées à 2,5km. Le démarrage des travaux débutera au début du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 pour un lancement du nouveau réseau (cible) en début d'année 2024.

▶ Retrouvez notre micro-trottoir présentant les attentes du nouveau réseau Mobilité !

## 19 mars 2021 Visite du Centre de vaccination mobile

### Pôle de Proximité des Pieux

Pour soutenir la campagne de vaccination menée par l'ARS, le Cotentin a mis à disposition du Pôle de Santé des Pieux des locaux vacants. Lors de l'ouverture de ce centre, le Président David MARGUERITTE, aux côtés des élus et professionnels, a souligné l'appui logistique et l'implication des agents mobilisés dans l'accueil des patients.



## CE QU'IL FAUT RETENIR...

# Lors du dernier Conseil

35 délibérations à l'ordre du jour de cette 2<sup>nd</sup>e assemblée. L'occasion de revenir sur certaines d'entre elles.

### • Maillage d'accueil de proximité

Les maisons de services doivent améliorer l'accessibilité et la qualité des services, en milieu rural et urbain, pour tous les publics. La loi ne définit pas de contenu exhaustif de cette compétence, en revanche des dispositifs nationaux comme France Services permettent de poser un cadre. Cette démarche est également l'opportunité pour le Cotentin d'organiser l'accès à ces services, en renforçant le maillage de proximité avec la transformation des Pôles de Proximité en véritables Maisons du Cotentin. Le maillage d'accueil validé par l'assemblée repose sur :

- **Le déploiement des Maisons du Cotentin**, qui proposent un accompagnement administratif, un accueil de proximité des services communautaires et une animation en lien avec les partenaires locaux ;
- **La labellisation de sites France Services** ciblée sur des dynamiques existantes ;
- **Un système d'antenne France Services** sur les pôles où les moyens humains et matériels le permettent ;
- **Un service itinérant** à travers un bus France Services et un conseiller numérique.

Les modalités opérationnelles de ce maillage d'accueil seront définies prochainement, en concertation avec les Commissions de Territoire.

### • SCOT du Pays du Cotentin

Ce projet a pour objectif de préparer l'avenir du territoire en tenant compte de l'accroissement de la population et du nombre d'emplois implantés. Il vise à un développement équilibré en respectant les enjeux de développement durable et d'attractivité. Porté par le Syndicat Mixte du Pays du Cotentin, celui-ci a arrêté le projet de Schéma de Cohérence Territoriale en février dernier en conformité avec les orientations des principaux documents de planification

de l'agglomération (Plan de Déplacements, Plan Local de l'Habitat, Plan Climat-Air-Énergie, etc.). L'agglomération du Cotentin et la Communauté de communes de la Baie du Cotentin doivent maintenant émettre un avis avant le lancement de l'enquête publique. Après un long débat, l'assemblée a rendu un avis favorable sur le projet de SCOT tout en demandant la prise en compte des remarques, formalisées sous forme d'observations annexées à la délibération, afin d'apporter au projet des corrections et des améliorations ponctuelles.

### • Stratégie d'accueil touristique et de promotion

Dans la continuité du dynamisme insufflé en 2018 lors de sa création, notre Office de Tourisme va déployer une nouvelle stratégie d'accueil qui repose sur :

- Des Bureaux d'Informations Touristiques permanents (7 BIT) et saisonniers (6 points) modernisés en cohérence avec les flux de visiteurs et aux couleurs du concept store "Cotentin Unique par nature" avec une boutique de produits locaux ;
- Un fort développement digital avec des tablettes et des tables tactiles, des webcams, des écrans dynamiques et des solutions immersives ;
- Des outils numériques d'aide à la préparation du séjour : mise en marché de l'offre touristique avec des séjours packagés et un outil de conciergerie interactive "Bonjour Nestor" ;
- L'animation d'un réseau de partenaires avec une véritable communauté d'accueillants ;
- Une présence estivale avec un accueil "hors les murs" sur les plages, marchés, sites touristiques, pour informer les visiteurs sur les lieux très fréquentés ;
- Des dispositifs d'information (bornes digitales et cartes interactives) pour se repérer dans le territoire.

## ET AUSSI...

### ● Mobilité

Le nom du nouveau réseau unique a été dévoilé, il s'agit de Cap Cotentin. L'identité visuelle de cette marque sera présentée très prochainement. La Délégation de Service Public (unique elle aussi pour l'ensemble des mobilités) a été attribuée à la société Transdev à compter du 1<sup>er</sup> juillet.

### ● Développement durable

Le Cotentin a adopté son Agenda 21 en prenant en compte les enjeux du développement durable avec, entre autres, la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources, ou encore la réduction des déchets.

### ● Accessibilité

À titre expérimental, l'ensemble des échanges ont fait l'objet d'un sous-titrage avec une retranscription en simultané en salle et sur notre chaîne Youtube. Un dispositif qui sera reconduit lors des prochaines assemblées !

Retrouvez l'ensemble des délibérations sur : [lecotentin.fr](http://lecotentin.fr) ou par voie d'affichage au siège administratif de l'agglomération - Hôtel Atlantique - Bd Félix Amiot - CHERBOURG-EN-COTENTIN

## Lettre des conseillers

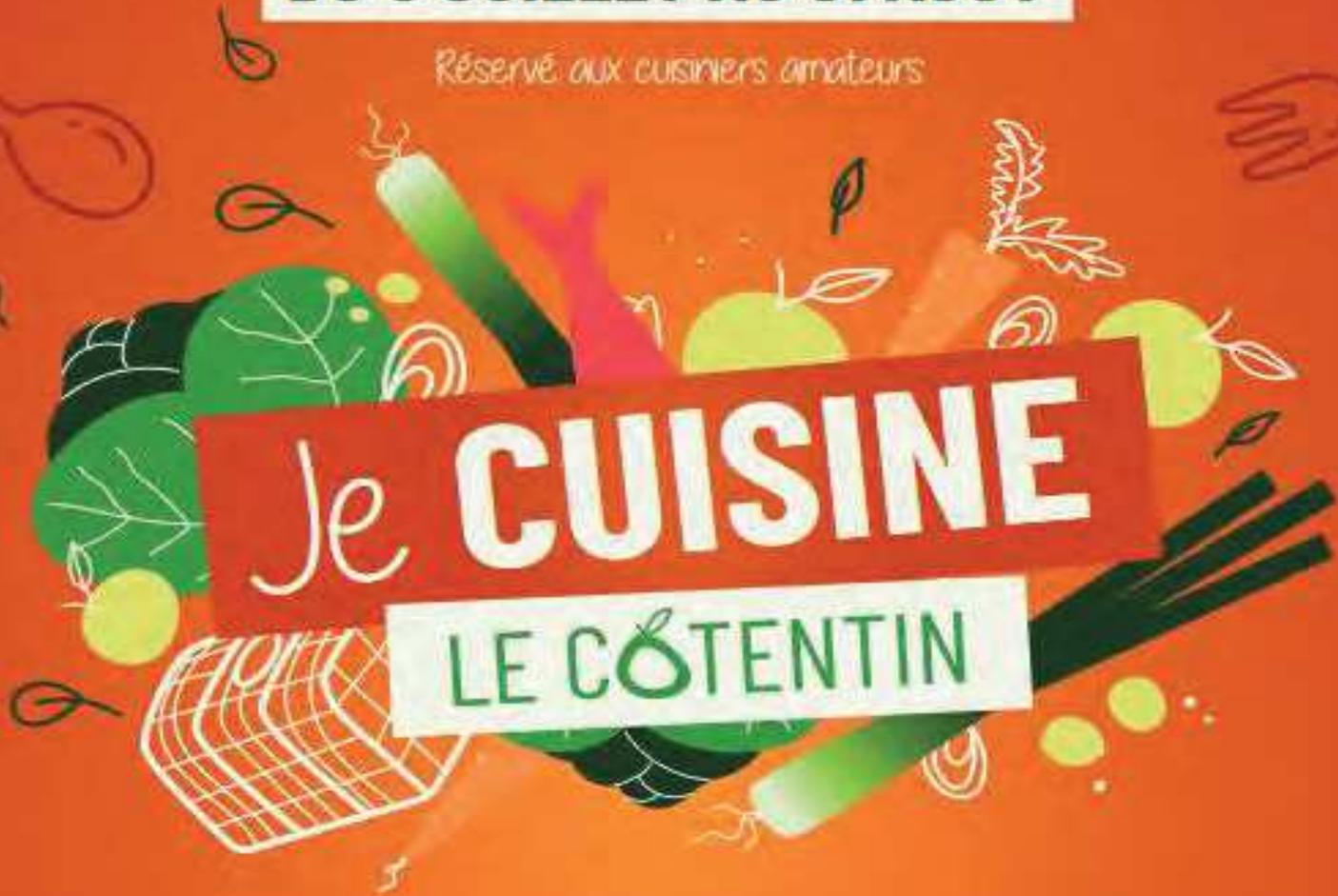
#26 - Avril 2021 - Communauté d'agglomération du Cotentin

Directeur de publication : David MARGUERITTE, Président - Réalisation : Direction de la Communication

Photo : Thierry HOUYEL. Diffusée par voie dématérialisée à l'ensemble des conseillers (communautaires et municipaux)

**DU 8 JUILLET AU 31 AOÛT**

*Réservé aux cuisiniers amateurs*



**Je CUISINE**  
**LE CÔTENTIN**

**ENVOYEZ** *vos* **RECETTE**

**RÉALISÉE AVEC DES PRODUITS LOCAUX**

**POUR PARTICIPER AU DÉFI**

*"Je cuisine le Cotentin"*

avec le Conseil de Développement

6 finalistes viendront cuisiner le Cotentin  
devant un jury le 9 octobre au Groupe FIM

**Lots à gagner pour les finalistes**

Toutes les recettes compilées dans un livre recettes

Inscription sur



**codev**  
CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT  
DU CÔTENTIN



## JE CUISINE LE COTENTIN

### COLLECTE ET SELECTION DES RECETTES DES CUISINIERS AMATEURS DU COTENTIN

#### REGLEMENT DU CONCOURS

#### INTRODUCTION

Véritable instance de démocratie participative rendue obligatoire, par le législateur, pour les collectivités de plus de 50 000 habitants, le conseil de développement du Cotentin a été créé en 2017 de manière quasi concomitante à la création de l'agglomération du Cotentin.

Aujourd'hui, composé d'environ 200 membres bénévoles (entreprises, associations, syndicats, citoyens...), il a vocation à alimenter la réflexion des élus de l'agglomération sur les projets et enjeux du Cotentin.

Par ailleurs, le conseil de développement se veut être un support pour mener des actions de sensibilisation notamment sur les politiques de l'agglomération du Cotentin et porter des animations territoriales auprès des habitants du territoire grâce aux « défis du CODEV ».

L'agglomération du Cotentin et la Baie du Cotentin se sont associées pour mettre en place un « **Projet Alimentaire Territorial** » (PAT) de manière à développer les circuits de proximité et ainsi **favoriser une alimentation locale pour tous**. C'est dans ce contexte que le conseil de développement lance la première édition de l'opération « je cuisine le cotentin » auprès des habitants du territoire.

Ce concours, ouvert aux cuisiniers amateurs du Cotentin, est mené en partenariat avec la communauté d'agglomération du Cotentin.

#### ARTICLE 1 : ORGANISATION

Le Conseil de développement du Cotentin sous la tutelle de la Communauté d'agglomération du Cotentin, ci-après la « structure organisatrice », immatriculée au registre du commerce et des structures sous le numéro : 200 067 205 et dont le siège social est situé au 8 rue des Vindits, 50100 Cherbourg-en-Cotentin organise un jeu gratuit, sans obligation d'achat, intitulé « je cuisine le cotentin », du 8 juillet au 31 août et dont la finale se tiendra le 9 octobre 2021 dans les locaux du groupe FIM à Cherbourg.

Cette opération n'est ni organisée, ni parrainée par Facebook ; Google, Apple ou Microsoft.

## **ARTICLE 2 : MODALITES DE PARTICIPATION ET INSCRIPTION AU CONCOURS CULINAIRE**

**La structure organisatrice propose un concours culinaire intitulé « je cuisine le Cotentin » en direction des habitants du Cotentin afin de mettre en avant les produits locaux, les circuits courts et l'histoire culinaire du Cotentin.**

Les habitants du Cotentin sont invités à communiquer leurs recettes (plat de résistance et dessert) dites « de famille » inspirées du Cotentin et des produits locaux du 8 juillet au 31 août 2021.

Les objectifs du concours « Je cuisine le Cotentin » sont les suivants :

- Sensibiliser la population à l'approvisionnement local (produits et producteurs locaux),
- Impulser un changement progressif des comportements en matière de consommation alimentaire,
- Promouvoir le projet alimentaire territorial auprès de la population locale,
- Editer un recueil de recettes du Cotentin,
- Faire remonter aux élus de la communauté d'agglomération des propositions en faveur d'une politique alimentaire territoriale.

Ce concours est soumis à la loi française applicable aux jeux et concours.

Le seul fait de participer à ce concours implique l'acceptation pure et simple, sans réserve, du présent règlement. Tout candidat est libre de rétracter sa participation audit défi.

Il est rigoureusement interdit, par quelques procédés que ce soit, de modifier ou de tenter de modifier le dispositif du concours proposé, notamment afin d'en modifier le déroulement.

Participer à ce concours implique une attitude loyale signifiant le respect du présent règlement. La structure organisatrice se réserve le droit de suspendre ou d'exclure de la participation au présent concours toute personne troublant le déroulement de celui-ci ou méconnaissant le présent règlement.

Tout participant au concours « je cuisine le Cotentin » qui serait considéré par la structure organisatrice comme ayant troublé le concours d'une quelconque manière (notamment en ayant triché, fraudé, truqué celui-ci, porté atteinte à la réputation de la structure organisatrice) sera de plein droit déchu de tout droit à obtenir une qualification en finale et un quelconque gain suite à sa participation. Aucune réclamation ne sera acceptée et, de ce fait, aucune indemnisation ne sera octroyée. A contrario, la structure organisatrice se réserve le droit d'obtenir auprès du participant concerné, la réparation du préjudice subi.

En cas de contradiction entre toute communication et le présent règlement, ce dernier prévaut.

La structure organisatrice peut, à tout moment, et sans avoir à apporter de justification, ni encourir une quelconque responsabilité à ce titre, modifier le présent règlement. Des additifs à ce règlement peuvent éventuellement intervenir pendant le concours. Ils seront considérés comme des annexes au présent règlement.

**Ce concours est ouvert à la catégorie des cuisiniers amateurs. Les professionnels en activité, à la retraite ou en cours d'apprentissage ne sont pas autorisés à concourir.**

La participation à ce concours nécessite de remplir les conditions suivantes :

- Etre majeur et personnellement assuré en responsabilité civile. Une seule candidature est autorisée par candidat.
- Résider sur le territoire de la communauté d'agglomération du Cotentin
- Avoir téléchargé le formulaire de candidature sur le site <https://www.lecotentin.fr/inscription-au-defi-je-cuisine-le-cotentin> ou sur simple demande au 02.50.79.17.65 pour un envoi courrier,
- Proposer un plat et un dessert pour pouvoir accéder à la sélection de la phase finale du concours le 9 octobre 2021,
- Avoir déposé une candidature à l'opération « je cuisine le Cotentin » au plus tard le 31 août 2021 sur le site : <https://www.lecotentin.fr/inscription-au-defi-je-cuisine-le-cotentin> ou par voie postale à l'adresse suivante :

**Communauté d'agglomération du Cotentin  
Conseil de développement du Cotentin  
Pôle stratégie et développement territorial  
27 rue Dom Pedro  
50110 Cherbourg-en-Cotentin**

Toute information communiquée par les candidats sélectionnés (notamment leurs coordonnées) sera considérée comme nulle et ne sera pas prise en considération si elle comporte une inexactitude. La structure organisatrice se réserve le droit de procéder à toute vérification pour le respect du présent article comme de l'ensemble du règlement, notamment pour écarter tout candidat ayant commis un abus quelconque, sans toutefois que la structure organisatrice ait l'obligation de procéder à une vérification systématique de l'ensemble des candidatures enregistrées.

### **ARTICLE 3 – PHASES DU CONCOURS « JE CUISINE LE COTENTIN »**

#### **3.1. Appel à participation : du 8 juillet 2021 au 31 août 2021**

Les habitants du Cotentin sont invités à communiquer leurs recettes à base de produits locaux et de saison inspirée du territoire du Cotentin.

En participant à cette phase de collecte, les candidats acceptent de facto l'utilisation ultérieure de leurs recettes afin de venir alimenter un recueil de recettes à destination des habitants du territoire.

Les recettes sont à déposer sur le site <https://www.lecotentin.fr/inscription-au-defi-je-cuisine-le-cotentin> ou par voie postale. Ces dernières doivent être détaillées et accompagnées de photos des plats présentés. Les candidats sont invités à présenter un plat de résistance et un dessert. La possibilité est donnée aux participants d'envoyer seulement un plat de résistance ou un dessert durant la période de récolte des recettes. Cependant, seuls les candidats ayant proposé un plat de résistance et un dessert pourront prétendre à la finale du concours qui se déroulera le

9 octobre 2021.

Attention, la phase finale du concours se déroulant à l'automne, les candidats souhaitant y prétendre doivent intégrer cette contrainte dans le choix des recettes présentées et qui devront inclure majoritairement des produits locaux et de saison.

Les candidats peuvent choisir de participer à l'ensemble du concours ou contribuer uniquement à la phase de récolte des recettes. Dans le cas où les candidats remplissent l'ensemble des conditions requises mais ne souhaitent pas participer à la seconde phase du concours, ils doivent impérativement le notifier en ne cochant pas la case faisant référence à la phase finale du concours.

Les éléments du dossier d'inscription sont :

- Bulletin d'inscription daté et signé,
- Recettes (plat de résistance et dessert) et justificatifs
- Nom et provenance des produits locaux
- Photos du plat réalisé (bonne qualité, couleurs)

Les candidats doivent adresser une recette d'un plat de résistance et une recette d'un dessert à l'assiette.

### **3.2. Jury de sélection des finalistes et suppléants : du 16 septembre 2021**

Le jury de sélection du concours se réunira le 16 septembre 2021 afin de sélectionner les 6 participants finalistes sur la thématique « je cuisine le Cotentin ».

Le jury sera composé à minima de trois chefs cuisiniers du Cotentin, un élu de la communauté d'agglomération du Cotentin, deux membres du conseil de développement et un membre du groupe FIM (sous réserve des disponibilités de chacun).

Tout dossier incomplet, illisible, non conforme au règlement, envoyé tardivement ou contenant des informations fausses sera automatiquement rejeté sans analyse.

La sélection des candidats se fera sur le dossier technique comprenant :

- Le dossier d'inscription
- La justification des recettes en rapport avec le Cotentin
- La part des produits locaux
- L'origine des produits locaux
- L'originalité des recettes
- La faisabilité des recettes

Le jury sélectionnera de façon impartiale les 6 finalistes et 6 suppléants sur l'appréciation du dossier technique. Les candidats finalistes seront informés par mail ou téléphone le 17 septembre

2021. Les candidats finalistes devront confirmer leur présence à la finale du Concours avant le 22 septembre 2021.

Les candidats suppléants seront appelés en cas de désistement, d'empêchement ou en l'absence de retour d'un des finalistes sélectionnés.

### **3.3. Finale du concours « je cuisine le cotentin » : 9 octobre 2021**

La phase finale du 9 octobre 2021 se déroulera dans les cuisines du groupe FIM dont les locaux se situent dans la zone des vindits 50130 Cherbourg en Cotentin.

L'accès des cuisines sera ouvert à compter de 9h. Du personnel encadrant du groupe FIM sera présent afin d'assurer la sécurité des candidats.

Pour chaque candidat, l'attribution du poste de travail sera faite par tirage au sort. A l'instar de l'attribution des postes de travail, l'ordre de passage des candidats sera déterminé par tirage au sort.

Un ensemble d'équipements de cuisine sera mis à la disposition des candidats afin de leur permettre de réaliser les recettes proposées lors de la phase 1 de collecte. Les assiettes de présentation seront fournies par le groupe FIM.

Les recettes devront être réalisées pour 4 personnes sur place. Les produits nécessaires à la réalisation des recettes seront à la charge des candidats finalistes. Ils devront arriver non préparés sur le lieu du concours. Les préparations préliminaires seront retirées par le jury avant le début de l'épreuve.

La phase de dégustation se déroulera à partir de 14h30.

Chaque candidat devra remettre son poste de travail dans l'état d'origine avant la fin de l'épreuve.

### **3.4. Edition d'un recueil des recettes collectées : Hiver 2021**

Après réception des recettes collectées durant toute la phase du 8 juillet au 31 août 2021, un recueil de recettes sera édité afin de promouvoir et valoriser les produits locaux, les producteurs et les habitants du Cotentin. En participant à l'opération « je cuisine le Cotentin », les candidats acceptent de voir leurs recettes reprises et publiées ultérieurement par la société organisatrice.

#### **ARTICLE 4 - JURY ET NOTATION :**

Le jury sera constitué d'un président de jury et 7 autres membres dont des professionnels de la restauration reconnus sur le Cotentin.

Les décisions du jury sont sans appel. Le Président du jury a les pouvoirs pour statuer sur quelque

problème que ce soit.

#### 4.1. Barème de notation

Chaque candidat finaliste sera jugé sur les critères suivants :

• Technicité du travail / organisation	10 pts
• Présentation et température	20 pts
• Respect du thème	30 pts
• Originalité des recettes	30 pts
• Saveur et texture	40 pts
• Valorisation des denrées, gestion des déchets	20 pts
<b>TOTAL</b>	<b>150 pts</b>

#### 4.2. Pénalités de retard

Chaque candidat recevra une pénalité d'1 point par minute de retard à l'envoi.

### ARTICLE 5 - ATTRIBUTION DES PRIX

Les décisions du jury seront sans appel. En cas d'ex aequo c'est la voix du président du jury qui tranchera.

La remise des prix aura lieu le Samedi 9 octobre 2021 à 17h30 au sein des locaux du groupe FIM en présence des membres du jury, du comité d'organisation, de personnalités des métiers de bouche et de la presse.

#### Prix attribués :

- **Premier prix (valeur maximale 300 euros) :**
  - 1 Trophée « Je cuisine le Cotentin - 100% Cotentin Amateur – 1er Prix »
  - Un bon cadeau repas pour deux personnes au sein d'un des restaurants partenaires de l'opération
  - Un panier gourmand composé de produits locaux
  - Cadeaux des différents partenaires
- **Second prix (valeur maximale 250 euros) :**
  - 1 Trophée « Je cuisine le Cotentin - 100% Cotentin Amateur – 2nd Prix »
  - Un bon cadeau repas pour deux personnes au sein d'un des restaurants partenaires de l'opération
  - Un panier gourmand composé de produits locaux

- Cadeaux des différents partenaires
- **Troisième prix (valeur maximale 200 euros) :**
  - 1 Trophée « Je cuisine le Cotentin - 100% Cotentin Amateur – 3ème Prix »
  - Un bon cadeau repas pour deux personnes au sein d'un des restaurants partenaires de l'opération
  - Un panier gourmand composé de produits locaux
  - Cadeaux des différents partenaires
- **Prix suivants (valeur maximale 125 euros) :**
  - Un panier gourmand composé de produits locaux
  - Cadeaux des différents partenaires

Chaque gagnant remporte un seul lot.

La structure organisatrice se réserve le droit de procéder à la vérification de l'âge de tout gagnant avant remise de son lot. Les dotations ne pourront en aucun cas être échangées contre leur valeur en espèces ou contre toute autre dotation. La structure organisatrice ne saurait être tenue pour responsable de l'utilisation ou de la non utilisation, voire du négoce, des lots par les gagnants. En cas de force majeure, la structure organisatrice se réserve le droit de remplacer le lot gagné par un lot de nature et de valeur équivalente.

## **ARTICLE 6 – IDENTIFICATION DES GAGNANTS ET ELIMINATION DE LA PARTICIPATION**

Les participants autorisent la vérification de leur identité. Le non-respect du présent règlement ainsi que toute fraude ou tentative de tricherie, quelles que soient ses modalités, entraînera l'élimination pure et simple de la participation de son auteur.

## **ARTICLE 7 – DEPOT DU REGLEMENT**

Les participants à ce concours acceptent l'intégralité du présent règlement. Il peut être obtenu sur simple demande à l'adresse de la structure organisatrice, spécifiée à l'article 1, pendant toute la durée du concours ou via téléchargement sur le site: <https://www.lecotentin.fr/inscription-au-defi-je-cuisine-le-cotentin>

## **ARTICLE 8 – RESPONSABILITÉS**

La structure organisatrice et ses partenaires ne pourront être tenus responsables d'aucun préjudice quelle qu'en soit sa nature (moral, physique, matériel, financier ou autre) survenu à l'occasion de la participation d'un candidat au concours « Je cuisine le Cotentin ».

L'organisme organisateur du concours n'est pas responsable des incidents, accidents ou

malversations qui pourraient être commis directement ou indirectement par les candidats. L'organisme organisateur décline toute responsabilité lors des divers déplacements des candidats liés au fait de participer au concours.

La structure organisatrice et ses partenaires n'encourent aucune responsabilité en cas de réclamation ou de contestation portant notamment sur la conformité dudit concours.

En tout état de cause, la structure organisatrice et ses partenaires n'encourent aucune responsabilité du fait de la survenance d'un cas de force majeure ou de tout évènement indépendant de leur volonté. La responsabilité de la structure organisatrice et de ses partenaires ne saurait être encourue si le présent « concours : je cuisine le Cotentin » devait être modifié, écourté ou annulé. La structure organisatrice se réserve, dans tous les cas, la possibilité de prolonger la période de participation.

#### **ARTICLE 9 - DROIT A L'IMAGE ET COMMUNICATION EXTERNE**

Par l'acceptation du présent règlement, les participants autorisent gracieusement la structure organisatrice et ses partenaires à utiliser - au moyen de reproduction/repost/publication/diffusion – leurs images, posts et vidéos réalisés dans le cadre du concours « je cuisine le Cotentin » (sur lesquels ils peuvent ou non apparaître) dans le cadre exclusif des actions de communication de la structure organisatrice et de ses partenaires.

Les participants autorisent gracieusement la structure organisatrice et ses partenaires à exploiter les recettes déposées via le formulaire d'inscription ainsi que les photographies qui y sont associées.

De plus chaque candidat devra aviser de toute exploitation médiatique ou publicitaire qui serait effectuée par lui, par des fournisseurs autres que les partenaires officiels, ou toute personne mandatée, dont il aurait connaissance, pour autorisation éventuelle.

Chaque participant à la finale du 9 octobre 2021 autorise gracieusement la structure organisatrice à capter (enregistrement vidéo) et photographier lors de la réalisation des épreuves lors de la finale, lors de la remise des prix et le cas échéant de séances photographiques, l'image et la voix des finalistes et utiliser l'image, la voix et les nom et prénom des finalistes. Les supports pourront être diffusés sur l'ensemble des supports de la structure organisatrice et ses partenaires.

La structure organisatrice et ses partenaires s'engagent à ce que les images, posts et vidéos précités ne fassent l'objet d'aucune utilisation à des fins autres que les actions de communication précitées et s'interdisent de procéder à une utilisation de leur image susceptible de porter atteinte à la vie privée ou à la réputation des participants.

Pour toute utilisation envisagée des images, posts et vidéos précités autre qu'une action de communication, la structure organisatrice s'engage à contacter les participants pour obtenir leur autorisation écrite et préalable.

#### **ARTICLE 10 – RECLAMATIONS**

Aucune réclamation relative au déroulement et aux conditions de mise en œuvre du concours « je cuisine le Cotentin » tels que prévus dans le présent règlement ne sera admise par la structure organisatrice, et ce quelle qu'en soit la nature.

Les autres réclamations ou contestations, nées de l'interprétation ou de l'exécution du présent règlement, devront impérativement, pour être prises en compte, être adressées à la structure organisatrice, en courrier simple, avant le 11 octobre 2021 inclus, le cachet de la poste faisant foi.

La structure organisatrice se laisse le droit de répondre à toutes réclamations après le 9 octobre 2021 inclus et jusqu'au 31 octobre 2021 inclus.

## **ARTICLE 13 – COLLECTE DE DONNÉES PERSONNELLES**

Cette page d'informations est destinée à vous informer sur les engagements de la Communauté d'Agglomération du Cotentin :

En matière de protection des données à caractère personnel,

Sur vos droits, et l'utilisation qui sera faite de vos données personnelles dans le cadre du défi « je cuisine le cotentin ».

### **Responsable de traitement**

La Communauté d'Agglomération du Cotentin, représentée par son président, David MARGUERITTE

### **Finalité du traitement de vos données**

Les données collectées lors du concours « je cuisine le Cotentin » sont enregistrées dans un fichier informatisé par la Direction Ingénierie Stratégique et Contractualisation, dans le but de mettre en place un concours « je cuisine le Cotentin » sur la Communauté d'agglomération du Cotentin afin de valoriser les produits locaux, circuits courts et la cuisine du Cotentin.

La Communauté d'Agglomération du Cotentin s'engage à ce que les données à caractère personnel recueillies et traitées via ses différents fichiers d'inscription et carnets de bord, soient conformes à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ainsi qu'au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 applicable le 25 mai 2018.

### **Base légale de traitement**

La base légale du traitement est le consentement au traitement de vos données personnelles.

### **Données personnelles collectées :**

Participant : Nom – Prénom, numéro de téléphone, adresse du lieu d'habitation, mail.

### **Durée de conservation de vos données**

Vos données personnelles sont conservées durant trois années dans un but de statistiques et de retour d'expérience.

### **Destinataires de vos données**

Vos données personnelles sont destinées, dans la limite de leurs besoins respectifs, aux agents de la direction communication et de la Direction Ingénierie Stratégique et Contractualisation de la Communauté d'Agglomération du Cotentin en charge du concours « je cuisine le Cotentin », à la chargée de projets politiques publiques et partenariats et aux partenaires associés au défi (Conseil de développement du Cotentin, groupe FIM).

Les données à caractère personnel sont confidentielles. Aucune information personnelle vous concernant n'est publiée à votre insu, échangée, transférée, cédée ou vendue sur un support quelconque à des tiers.

Ces données font l'objet d'un traitement informatique et n'ont pas pour finalité une prise de décision automatisée.

### **Vos droits**

Conformément aux lois « Informatique & Liberté » et « RGPD », vous pouvez exercer les droits suivants :

Droits d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement tel que prévu aux articles 15, 16, 17, 18 et 21 du Règlement Général sur la Protection des Données et limitation du traitement,

Droit de retirer votre consentement à tout moment, sans remettre en cause le traitement mis en œuvre jusque-là (article 7 du RGPD),

Droit à la portabilité de vos données (article 20 du RGPD).

Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement des données dans cette démarche, vous pouvez contacter **le délégué à la protection des données à : [dpd@cherbourg.fr](mailto:dpd@cherbourg.fr)**

Si vous estimez, après contact, que vos droits « Informatique et Libertés » ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une réclamation à la CNIL.

### **Protection de vos données**

Les données personnelles collectées par la Communauté d'Agglomération du Cotentin sont traitées selon des protocoles sécurisés. Elles sont conservées conformément aux règles prescrites par les archives départementales, par la loi de 1978 et pendant la durée justifiée par la finalité de leur traitement.

Les bases de données sont protégées par les dispositions de la loi du 1er juillet 1998 transposant la directive 96/9 du 11 mars 1996 relative à la protection juridique des bases de données.