



## Projet de Territoire du Grésivaudan

### Plan du document

- Introduction
- Les étapes de la construction du projet et les principales dates clés
- **1- Ce que l'on retient des attentes de la population et du diagnostic territorial**
- **2- Un préalable à l'élaboration du projet : partager une vision commune de l'intercommunalité et du territoire**
- **3- Un projet communautaire partagé** pour le Grésivaudan et ses habitants
  - \* Les enjeux et les objectifs stratégiques
  - \* L'analyse des politiques publiques et la mise en évidence de 4 politiques majeures et prioritaires et 3 politiques supports
  - \* La mise en cohérence des objectifs et l'allocation des ressources
- **4- Une culture intercommunale** partagée et une **gouvernance améliorée**
- 5- Les orientations du projet en **résumé**
- Annexes



## INTRODUCTION

Près de 10 ans après sa création, le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la Communauté de communes du Grésivaudan a décidé d'engager l'élaboration d'un Projet de Territoire.

Le Projet de Territoire doit permettre **«d'afficher plus clairement les lignes qui sous-tendent les actions de la Communauté, de réfléchir aux enjeux à venir du territoire afin de définir une stratégie d'intervention à moyen terme et de clarifier la répartition des missions entre les communes et l'intercommunalité»**<sup>1</sup>. L'élaboration de ce projet est intervenue dans un contexte marqué par 3 grandes ruptures qui ont structuré non seulement son contenu mais aussi son élaboration :

- **le renforcement du processus de métropolisation** : l'accentuation du processus de métropolisation combinée à l'évolution des modes de vie renforce la spécialisation fonctionnelle et l'interdépendance des territoires. Territoire péri-métropolitain, le Grésivaudan doit nécessairement intégrer l'impact des dynamiques métropolitaines sur son fonctionnement et son développement et se penser comme l'élément d'un grand système territorial. Le projet ne se limite donc pas à l'analyse des dynamiques internes du territoire. Il accorde une place importante à l'examen des interactions avec ses territoires voisins, la métropole notamment, et aux impacts de ces interactions sur le contenu et le mode de déploiement des politiques publiques.
- **la raréfaction de la ressource publique** : l'intercommunalité, notamment dans le Grésivaudan, s'est développée dans un contexte de ressources abondantes ; le dynamisme économique du territoire générant chaque année un accroissement mécanique des recettes. Du fait de la suppression de la taxe professionnelle, la baisse des dotations de l'Etat et la mise en œuvre d'une solidarité horizontale au niveau national via le FPIC, ce contexte d'abondance de la ressource est révolu. Cette évolution du contexte financier contraint la Communauté à faire définir des priorités et à faire des choix. L'articulation entre les priorités définies et l'allocation réelle des ressources constitue donc une étape essentielle du projet. Au-delà, la baisse des ressources implique d'optimiser les moyens disponibles à l'échelle du bloc communal (Commune + EPCI) dans un contexte où 75 % de la ressource est encore dans les mains des communes. Enfin, c'est l'exercice et au-delà la conception même de la solidarité territoriale qui sont questionnés par la raréfaction de la ressource.
- **la réforme territoriale** : après la loi RCT de 2010, l'acte III de la décentralisation approfondit la nouvelle doctrine de l'Etat en matière de décentralisation définie par le rapport Balladur. Cette nouvelle doctrine marque la volonté de l'Etat de promouvoir une organisation territoriale dans laquelle EPCI et Région occupent une place particulière et de revenir sur le principe de non-spécialisation des compétences suspecté d'être générateur de dépenses. Au-delà du renforcement des prérogatives obligatoires des intercommunalités c'est la question de réorganisation du bloc communal et notamment des communes nouvelles mais aussi celle de la structuration des coopérations interterritoriales qui s'invitent à l'agenda.

L'élaboration du Projet de Territoire du Grésivaudan s'est donc attachée à déconstruire un certain nombre de représentations datées du fonctionnement du territoire, à décrire les fortes interactions du Grésivaudan avec les autres territoires composant le système territorial dans lequel il s'insère, à définir des priorités, faire des choix et organiser un dialogue itératif entre ce qu'il est souhaitable de faire (le Projet de Territoire...), ce qu'il est possible de faire (les capacités financières à un instant T...) et ce qui est soutenable (la politique fiscale...). Elle a également reposé la question de l'articulation de l'action des communes, de l'intercommunalité et des structures de coopération inter-territoriales avec le souci d'une réponse efficiente aux enjeux auxquels est confronté le territoire en s'émancipant du double carcan des compétences et du périmètre.

---

<sup>1</sup> Formulation du cahier des charges de consultation de l'AMO



## LES ETAPES DE LA CONSTRUCTION DU PROJET ET LES PRINCIPALES DATES CLÉS

L'élaboration du Projet de Territoire du Grésivaudan a été conçue non pas comme une démarche technique mais comme un cheminement stratégique et politique.

- Le processus de travail s'est d'abord attaché à permettre l'émergence et la formulation d'une **vision de l'évolution souhaitée du territoire**. La formulation de cette vision a constitué une étape indispensable permettant de réaliser un véritable diagnostic par comparaison entre l'évolution souhaitée et l'évolution réelle du territoire. Au-delà de l'élaboration du Projet de Territoire, elle a vocation à constituer le référentiel politique et stratégique et le fil rouge de l'action communautaire dans les années à venir. Pour nourrir cette vision, une phase d'écoute importante auprès des Maires et vice-Présidents, auprès des conseillers municipaux non conseillers communautaires, auprès du Conseil de développement et auprès de la population a été organisée.
- La seconde étape a consisté à mettre en évidence **les enjeux auxquels est confronté le territoire** en mesurant les écarts entre l'évolution souhaitée du territoire (définie par la vision) et l'évolution réelle du territoire (définie par un **portrait territorial** réalisé à partir d'indicateurs témoins de stock et de flux). La mise en débat a permis de mettre en évidence les enjeux dont pouvait se saisir la puissance publique et surtout à **hiérarchiser ces enjeux** et à définir pour chacun des enjeux un certain nombre **d'objectifs stratégiques**.
- La troisième étape a permis de re-questionner les grandes **politiques publiques** permettant de répondre aux enjeux et aux objectifs recherchés au sein de chaque enjeu. Ce temps a été nourri de l'interview de la Direction générale de la Communauté ainsi que de l'ensemble des directeurs de service afin de prendre la mesure de l'action aujourd'hui conduite par la Communauté. Outre les grandes orientations et le contenu des politiques, a été mise en débat **l'échelle pertinente de déploiement de chaque politique**. A l'issue de cette étape, les politiques ont été classées en 4 grandes catégories : les politiques à conforter, les politiques à repenser et/ou enrichir, les politiques à créer et les politiques à restituer ou à subdéléguer. A également été abordée la question de la **gouvernance** au sein de l'EPCI mais également des relations entre les communes et leur intercommunalité.
- Enfin, la quatrième étape a consisté à **mettre en cohérence des allocations de ressources avec les orientations stratégiques** et les priorités définies par le Projet de Territoire. Dans cet objectif, ont été réalisées des matrices d'analyse stratégique permettant de situer les dépenses communautaires par rapport aux objectifs. Ces matrices ont considéré le coût brut des politiques communautaires, le coût net des politiques communautaires (coût brut moins recette ou fiscalité dédiée + coût des services supports) ainsi que le coût des investissements. Une matrice de synthèse a permis de situer les dépenses de fonctionnement ainsi que l'amortissement des investissements.



## Les dates clés d'élaboration du projet :

- **La préparation du projet :**
  - **Délibération de principe : 29 février 2016**
  - **Réunion du groupe de suivi (cadrage et réflexion méthodologique) :**
    - 6 juillet 2016
    - 31 août 2016
    - 22 septembre 2016
- **La phase d'écoute :**
  - **Entretiens avec les Maires et vice-Présidents :**
    - Juin/Septembre 2017
  - **Tables rondes avec les conseillers municipaux non conseillers communautaires :**
    - Crolles : 13 juin 2017
    - Plateau des Petites Roches : 14 juin 2017
    - Pontcharra : 22 juin 2017
    - Pays d'Alleverd : 27 juin 2017
    - Balcons de Belledonne : 29 juin 2017
  - **Rencontre avec le Conseil de développement :**
    - 7 septembre 2017
    - 15 janvier 2018
    - 5 mars 2018
    - 4 juillet 2018
  - **Etudes auprès de la population :**
    - Juin/Juillet 2017
  - **Entretiens avec les services :**
    - Entretien DG/ Directeurs : novembre 2017
    - Comités de Direction : 24 octobre 2017, 20 mars 2018
- **La phase de mise en débat :**
  - Séminaire du 30 septembre 2017
  - Séminaire du 25 novembre 2017
  - Séminaire du 3 mars 2018
  - Séminaire du 26 mai 2018
  - Séminaire du 18 juin 2018
- **Les validations intermédiaires :**
  - Conseil communautaire du 15 janvier 2018
  - Conseil communautaire du 23 avril 2018
- **La phase de partage :**
  - Tournée des communes : avril/juin 2018
- **Proposition de délibération du Projet de Territoire :**
  - Conseil communautaire du 24 septembre 2018



## Partie 1 :

Ce que l'on retient **des attentes de la population  
et de l'évolution du territoire**



## CE QUE L'ON RETIENT DES ATTENTES DE LA POPULATION ET DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL

NB- Cette partie ne reprend que les éléments les plus significatifs. Pour une vision plus complète se référer à l'annexe 1

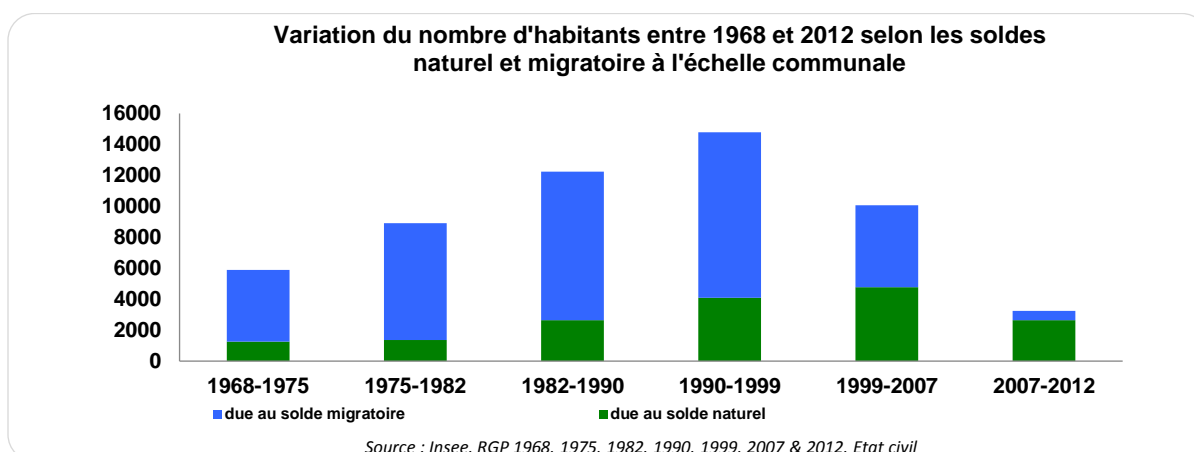
### 1) Les pratiques territoriales et les attentes de la population

- **Une vie quotidienne qui s'organise dans et hors du territoire.** L'étude auprès de la population a permis de mettre en évidence les pratiques territoriales spécifiques des habitants des 5 grands sous-bassins qui composent le Grésivaudan. Il ressort notamment qu'en termes d'emploi, les habitants se répartissent dans deux grands bassins d'emploi : la Métropole et le Grésivaudan. S'agissant de la consommation, consommation alimentaire et non alimentaire, une troisième zone d'influence apparaît aux côtés du Grésivaudan et de la Métropole : il s'agit de Chambéry. De même au niveau des loisirs, du sport et de la culture les pratiques se répartissent entre le Grésivaudan, la Métropole et la Savoie. Si le territoire se caractérise par l'absence d'une ville-centre capable de polariser l'ensemble du territoire communautaire, l'analyse des pratiques territoriales montre que, de par les services qu'elles développent, deux villes, Crolles et Pontcharra exercent une influence qui dépasse très largement leur simple périmètre communal et jouent un rôle de ville ressource sur le sud du territoire pour l'une et le nord pour l'autre. Au total, il apparaît clairement que les 5 sous-bassins du Grésivaudan sont polarisés par la Métropole ; les deux bassins du nord subissent eux la double influence de la Métropole et de la Savoie.
- **Trois atouts majeurs et un point faible principal.** La qualité du territoire avec notamment la présence de la nature, le calme et la beauté des paysages et la qualité de vie que la qualité du territoire génère constitue, de très loin, la première qualité reconnue au territoire. Le niveau d'équipements et de services et les opportunités d'emplois qu'ils soient internes au territoire ou à l'extérieur grâce notamment à la proximité de la Métropole grenobloise complètent les atouts du territoire. A contrario, l'insuffisance des transports en commun et les difficultés de circulation vers Grenoble apparaissent clairement aux yeux des personnes interrogées comme le handicap majeur du territoire.
- **Mobilité, services, aménités : principales attentes de la population.** L'analyse des attentes exprimées par la population du Grésivaudan illustre parfaitement les nouvelles stratégies résidentielles développées par les ménages. Si pendant très longtemps le choix de la résidence a été largement déterminé par la localisation de l'emploi occupé, le développement du travail féminin et des couples biactifs combiné à la formidable augmentation de la mobilité professionnelle génèrent des pratiques bien différentes qui se traduisent dans les demandes exprimées. La question de l'emploi apparaît de manière très marginale parmi les attentes prioritaires quand la question de l'amélioration des déplacements s'impose comme la première revendication des personnes interrogées. Le développement des services, essentiels pour faciliter une vie quotidienne rendue plus difficile par la pratique d'un territoire de plus en plus large et des temporalités de plus en plus désynchronisées, et la préservation des aménités et du cadre de vie, premier atout du territoire, constituent deux motivations importantes mais largement en deçà de la question de la mobilité.



## 2) L'évolution du territoire

- **La perte de dynamisme démographique et le vieillissement de la population.** La population du Grésivaudan a augmenté de manière spectaculaire en quelques décennies passant de moins de 50 000 habitants en 1975 à plus de 100 000 aujourd'hui. Cette croissance démographique s'est essentiellement nourrie de l'arrivée d'une nouvelle population. Force est cependant de constater que le territoire a perdu une grande partie de son dynamisme démographique avec notamment un solde migratoire de 0,2 % par an entre 2009 et 2014, alors qu'il était de 2 % par an entre 1975 et 1990 avec comme conséquence première un vieillissement accéléré de la population.

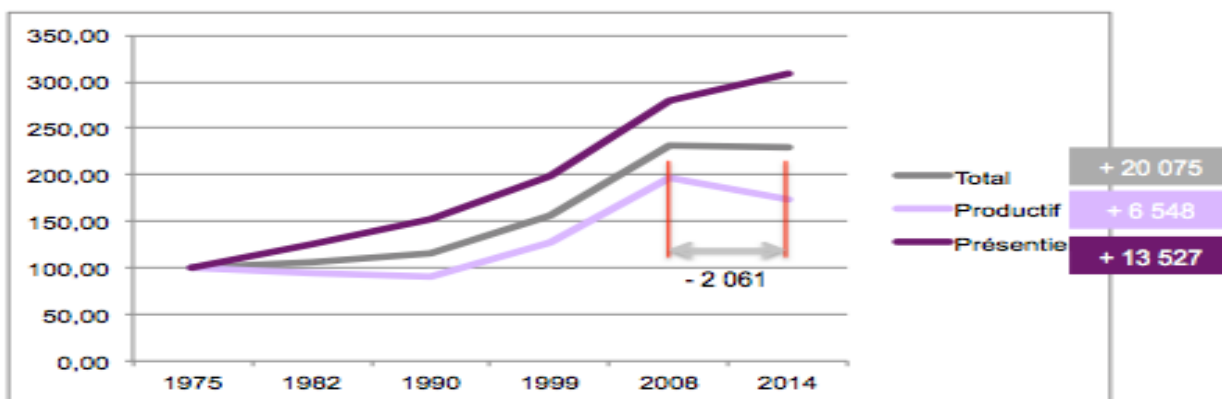


- **Le dynamisme économique et la forte évolution de l'emploi présentiel.** De tous les territoires de la grande région grenobloise, il est celui dont la croissance de l'emploi a été la plus soutenue depuis 1975 avec plus de 20 000 emplois créés. Le Grésivaudan a notamment créé plus de 6 500 emplois productifs quand, durant la même période, la Métropole en créait à peine plus de 2 500 et le Pays Voironnais en détruisait. Malgré cette performance remarquable dans la sphère productive, il est à noter que 67,5 % du total des nouveaux emplois créés l'ont été dans la sphère présenteielle<sup>2</sup>. Ce dynamisme économique n'a cependant pas été réparti de manière équitable dans l'ensemble du territoire communautaire. Les anciennes communes industrielles ont vu un déclin des industries traditionnelles quand dans le même temps, 4 communes, Crolles, Montbonnot Saint-Martin, Bernin et Saint-Ismier concentraient plus de 83 % des nouveaux emplois créés.

<sup>2</sup> **Les activités présentesielles** sont les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes (services à la personne, commerce, bâtiment, tourisme...).

**Les activités productives** sont déterminées par différence. Il s'agit des activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises de cette sphère.





- L'interdépendance avec la Métropole.** De tous les territoires de la grande région grenobloise, le Grésivaudan est celui dont l'interdépendance avec la Métropole grenobloise est la plus affirmée. 54 % des actifs habitant le Grésivaudan travaillent à l'extérieur du périmètre communautaire dont 80 % dans la Métropole. Dans le même temps, le Grésivaudan est le premier territoire donnant à travailler aux actifs de la Métropole travaillant à l'extérieur du périmètre métropolitain : 41 % des emplois du Grésivaudan sont occupés par des actifs résidant à l'extérieur du territoire dont 70 % qui habitent dans la Métropole. Ainsi près de 20 000 actifs du Grésivaudan travaillent dans la métropole quand 10 500 actifs de la métropole travaillent dans le Grésivaudan. Cette situation a nécessairement un impact fort sur l'économie résidentielle du territoire : les 24 683 actifs habitant le Grésivaudan mais travaillant à l'extérieur bénéficient d'une masse salariale de 766 millions d'€ quand les 21 026 actifs travaillant et habitant le Grésivaudan n'en génèrent que 377 millions d'€. La capacité du territoire à injecter dans l'économie locale via des dépenses de consommation ces revenus produits à l'extérieur du territoire constitue un enjeu premier.



Source AURG





## Partie 2 :

Un préalable à l'élaboration du projet, **partager une vision commune de l'intercommunalité et du territoire**



## PARTAGER UNE VISION COMMUNE DE L'INTERCOMMUNALITÉ ET DU TERRITOIRE

La phase d'écoute auprès des élus a mis en lumière que préalablement à la définition du contenu du Projet de Territoire il était nécessaire de partager à la fois une vision commune de l'intercommunalité et une vision commune du territoire.

### 1- La vision commune de l'intercommunalité

S'agissant de la vision de l'intercommunalité, les élus font le constat de la cohabitation, au sein de l'assemblée communautaire, de visions très différentes de l'intercommunalité et du partage des rôles entre les communes et leur EPCI et de la répartition des compétences qui doit en découler. Ils font également le constat de l'absence d'un esprit communautaire fort avec des élus qui demeurent avant tout les représentants des communes. Pour beaucoup cependant, l'intercommunalité est à un tournant : elle doit franchir une marche, dépasser l'organisation actuelle et changer d'état d'esprit et de culture intercommunale.

#### *Un exercice des compétences très inégal sur le périmètre communautaire*

La Communauté de communes du Grésivaudan est le fruit de la fusion de 5 EPCI, d'un Pays (au sens de la loi Voynet) et de 7 communes « isolées ». Une fusion d'EPCI entraîne par principe, le transfert des compétences exercées par les anciennes communautés par un mécanisme « d'empilement » des compétences avec la possibilité, durant une période transitoire, d'exercer de manière différenciée ces compétences sur le territoire des anciens EPCI fusionnés. Cette période transitoire constitue le délai laissé aux EPCI fusionnés afin de définir l'intérêt communautaire s'agissant des compétences obligatoires et les compétences à généraliser ou à restituer aux communes s'agissant des compétences optionnelles et facultatives. Ainsi, les EPCI fusionnés au 1<sup>er</sup> janvier 2017 suite à l'élaboration des Schémas Départementaux de Coopération Intercommunale de 2016 ont un délai de 2 ans pour définir l'intérêt communautaire de leurs compétences obligatoires et ont eu jusqu'au 31.12.2017 pour choisir les compétences optionnelles qu'ils souhaitaient conserver ou restituer.

Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2009, avant l'adoption de la loi RCT du 17 décembre 2010 et la loi NOTRe du 7 août 2015, **la Communauté de commune du Grésivaudan n'a jamais procédé à cet examen des compétences qu'elle souhaitait conserver et généraliser sur l'ensemble du périmètre communautaire et celles qu'elle entendait restituer aux communes.** De fait, l'exercice des compétences demeure aujourd'hui très inégal.

#### *Le Grésivaudan, l'un des premiers EPCI XXL*

Le regroupement de 49 communes à l'origine, sur un territoire de plus de 676 kilomètres carrés accueillant plus de 100 000 habitants a fait du Grésivaudan l'un des premiers EPCI XXL sachant qu'au moment de sa création la moyenne du nombre de communes par Communauté de communes était inférieur à 15. Outre l'envergure du territoire, l'alternance d'espaces urbains, périurbains et montagnards rendent difficile, à l'échelle intercommunale, la gestion de certaines compétences et de certains services qui réclament de la proximité et de la réactivité. Apparaît clairement, entre la grande échelle (l'EPCI XXL...) et la petite échelle (les communes dont seulement 6 sur 46 ont une population supérieure à 5 000 habitants), **la nécessité de bâtir une échelle intermédiaire, celle de bassins de services.**

#### *La solidarité, principal ciment de la construction intercommunale*

Dès l'origine, la solidarité entre les territoires du Grésivaudan a constitué la principale motivation et le principal ciment de la construction intercommunale. L'exercice de cette solidarité entre des communes qui subissaient de plein fouet des mutations économiques importantes et d'autres qui constataient un accroissement considérable de leurs richesses a constitué l'une des grandes réussites et l'un des grands



acquis de l'intercommunalité. Cependant force est de constater que la pratique initiale et historique de la solidarité est mise en mal par la raréfaction de la ressource qui rend moins acceptable une pratique de la solidarité au profit d'intérêts strictement communaux. **Le nouveau contexte financier implique de redéfinir ce qui relève de la solidarité communautaire** d'autant qu'il ne s'agit plus désormais de partager un accroissement mécanique des ressources du territoire mais d'entrer dans un exercice plus classique de la solidarité qui implique pour qu'il y ait des bénéficiaires de la solidarité communautaire qu'il y ait nécessairement des contributeurs...

L'ensemble de ces éléments a été mis en débat notamment lors du séminaire du 30 septembre 2017. Il ressort de ces débats **4 grandes orientations majoritaires**.



### Orientation n° 1 : définir un nouveau compromis intercommunal...

- \* Ne pas dévitaliser les communes
- \* Considérer les communes et l'intercommunalité comme l'expression d'une même strate et pas comme deux strates distinctes
- \* Organiser un partage des rôles entre les communes et l'intercommunalité selon la nature des compétences afin d'optimiser les échelles d'interventions

Le nouveau compromis intercommunal a comme premier principe l'affirmation claire la volonté de ne pas voir les communes dévitalisées. Le souhait est de demeurer dans une logique d'intercommunalité et ne pas basculer dans une logique supra communale dans laquelle, l'essentiel des compétences serait progressivement transféré à l'intercommunalité ; les communes n'ayant plus comme seule vocation d'assurer l'interface avec les citoyens. A l'opposé de cette vision, **les communes demeurent actives c'est-à-dire qu'elle continuent à produire des politiques et des services.**

L'affirmation de ce principe fondateur pose nécessairement la question, au-delà des contraintes de la loi, du partage des rôles entre les communes et leur EPCI. De ce point de vue, il est important de réaffirmer que **les communes et leur EPCI ne constituent pas deux strates territoriales différentes mais deux expressions d'une même strate** ; la répartition des compétences devant s'effectuer en analysant la capacité de chacun à produire la meilleure politique et à rendre le meilleur service. Ainsi, **les communes et l'intercommunalité portent ensemble la volonté d'être au service des habitants et des acteurs du Grésivaudan** : la répartition des compétences, qui va de pair avec un lien renforcé entre l'intercommunalité et les communes, peut se présenter de la manière suivante :

- **La commune a vocation à s'occuper en priorité des habitants et des services en face à face**
  - Les communes conservent la primauté sur les compétences qui réclament de la **proximité** et le lien avec le citoyen/usager
  - Pour les politiques qui permettent d'assurer le **développement du lien social**. De ce point de vue, l'école et les services associés à l'école constituent le métier de base de la commune.
- **L'intercommunalité a vocation à s'occuper en priorité de la cohérence du territoire**
  - Elle assure la cohérence et structure le territoire. Elle a la responsabilité de **l'aménagement, l'équipement et le développement du territoire**.
  - Elle doit également constituer un **vecteur de solidarité entre les communes et les citoyens**



## Orientation n° 2 : réexaminer les compétences communautaires à l'aune du nouveau compromis intercommunal

- \* Des compétences à restituer aux communes
- \* Des compétences à intégrer
- \* Des compétences à subdéléguer

L'affirmation de ce nouveau compromis intercommunal amène nécessairement à questionner le partage actuel des compétences entre les communes et l'intercommunalité. Non seulement, comme on l'a déjà vu, l'exercice des compétences communautaire est très inégal mais de surcroît des compétences qui relèvent d'une logique de proximité et participent à la construction du lien social sont aujourd'hui partiellement exercées par la Communauté qui dans le même temps n'a pas intégré des politiques essentielles à la cohérence du territoire.

La rationalisation des compétences suppose donc :

- \* **De restituer des compétences aux communes.** Au regard du compromis intercommunal, la restitution notamment des compétences « gymnase » et « petite enfance » est un objectif cohérent. Cette restitution des compétences et services ne se fera pas de manière équivalente sur tous les territoires, selon la nécessité de mobiliser de la solidarité communautaire. Les modalités sont les suivantes :
  - La date limite de restitution de ces compétences aux communes mutualisées ou aux communes nouvelles est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2025
  - La restitution des gymnases doit intervenir avant cette date
  - Les bassins de services qui anticiperaient les restitutions de compétences verront leurs conditions de restitution bonifiées par rapport à la règle commune.
  - La Communauté fournira aux bassins de services un inventaire juridique des différentes modalités d'organisation entre les communes dans la perspective de la restitution des compétences.
- \* **D'intégrer des compétences :** la principale compétence entrant dans cette catégorie est la planification selon des modalités définies en orientation 10.

D'autre part, il apparaît que l'échelle intercommunale est trop limitée pour développer de manière efficace certaines politiques. Il est donc nécessaire :

- \* **De subdéléguer des compétences :** c'est le cas de la compétence « mobilité » et de la compétence « développement économique exogène » notamment.



### **Orientation n° 3 : réorganiser les communes afin qu'elles soient en capacité d'assumer les compétences de proximité**

- \* Des communes mutualisées dans les bassins de services
- \* Des communes nouvelles dans les bassins de services

Le principe de restitution des compétences doit nécessairement tenir compte de la réalité communale actuelle : sur les 46 communes que compte la Communauté, 40 ont moins de 5 000 habitants, 37 ont moins de 3 500 habitants, 19 ont moins de 1 000 habitants et 10 ont moins de 500 habitants.

En l'état actuel de l'organisation communale, très peu de communes du territoire sont en capacité d'assumer les compétences de proximité que l'intercommunalité serait susceptible de leur restituer. La mise en œuvre du nouveau compromis intercommunal suppose donc préalablement de **réorganiser les communes** pour qu'elles soient en capacité d'assumer ces compétences, selon la forme de leur choix puisque la réorganisation communale reste de la stricte initiative des communes :

- Des **mutualisations de proximité entre communes** d'un même bassin de services (*les mutualisations peuvent être différentes selon les territoires et les services*)
- La **constitution de communes nouvelles** par bassin de services.

La réorganisation communale est aux confins de 4 grands enjeux :

- Permettre la mise en œuvre du **nouveau compromis intercommunal** en permettant l'émergence de **communes plus structurées et plus fortes, capables d'assumer la mise en œuvre des services de proximité**
- **S'adapter à la raréfaction de la ressource** en dépassant le modèle historique construit sur la proximité et le déploiement de l'ensemble des équipements et services dans chaque commune et en basculant dans une **logique d'accessibilité** en transcendant les mailles communales et en raisonnant à l'échelle de **bassins de services**
- **Améliorer la gouvernance intercommunale** en diminuant le nombre de communes et le nombre de représentants
- **Anticiper une éventuelle recomposition imposée** par la loi ; la diminution du nombre de communes étant la seule prescription du rapport Balladur non imposée à ce jour aux territoires.

Dans cette perspective, une carte indicative de la réorganisation communale, élaborée à partir d'une analyse multicritère, sera proposée pour éviter les recompositions défensives ou d'opportunité, organiser le déploiement des équipements et des services à partir de la structuration territoriale souhaitée (voir partie suivante) et à accompagner le débat dans les communes sur la recomposition communale et/ou les mutualisations de proximité dans la perspective du renouvellement municipal de 2020 (voir partie ci-après). Cette carte indicative définit les grands bassins de services du territoire. Ils constituent des enveloppes à l'intérieur desquelles, à l'initiative des communes, peut s'organiser le débat sur les mutualisations entre communes et/ou la création des communes nouvelles.



#### Orientation n° 4 : redéfinir ce qui relève de la solidarité communautaire

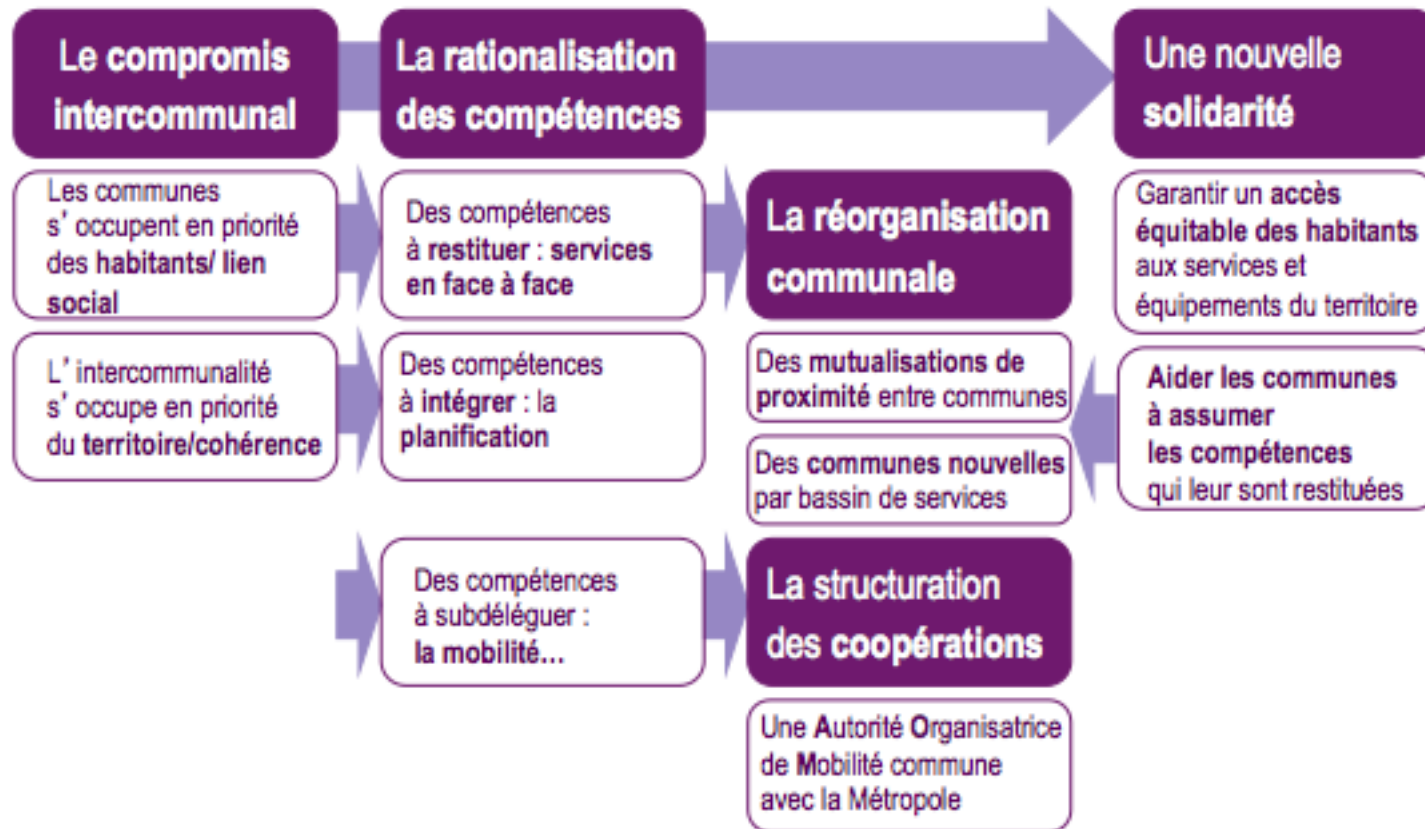
- \* Garantir un accès équitable des habitants
- \* Aider les communes (nouvelles ou mutualisées) à assumer les compétences qui leur sont restituées

Le projet de territoire redéfinit le cadre de mise en œuvre de la solidarité communautaire : le Grésivaudan réaffirme son attachement à la solidarité autour de deux grands principes et deux grands objectifs.

- S'agissant des principes, la solidarité communautaire doit tout d'abord être **mobilisée en priorité sur des objets de nature pluri-communale ou relevant des communes recomposées**. Cela ne signifie pas que l'objet doit concerner l'ensemble des communes du territoire mais cela exclut a priori qu'il ne concerne qu'une seule commune. Second principe, la solidarité implique **une réciprocité**.
- S'agissant des objectifs, la solidarité communautaire doit permettre aux communes « mutualisées » ou « recomposées » d'**assumer, avec l'accompagnement de la communauté de communes, les compétences qui leur ont été restituées** dans le cadre du nouveau compromis intercommunal. Deuxième objectif : la solidarité communautaire doit permettre d'assurer une certaine **équité entre les habitants du territoire**, notamment en termes d'accès aux équipements et services du territoire quel que soit leur lieu de résidence. Ainsi, chaque habitant doit **avoir accès au même niveau de service quelle que soit la commune du territoire dans laquelle il réside. Ce qui diffère ce sont les conditions d'accès au service**, le territoire ne pouvant garantir un même niveau de proximité pour tous les habitants du territoire (logique d'accessibilité).



## La vision commune de l'intercommunalité





## 2- La vision commune du territoire

Le second préalable à la formalisation du Projet de Territoire concerne le besoin de partager une vision commune du territoire.

### *Un périmètre intercommunal pertinent mais un modèle de développement qui fait débat*

Pour une très grande majorité d'élus, la pertinence et la cohérence du territoire communautaire ne sont pas questionnées : le Grésivaudan est certes un territoire péri-métropolitain ; c'est évidemment un territoire pluriel avec des composantes urbaines, péri-urbaines, montagnarde mais c'est aussi un territoire qui partage des éléments identitaires forts et la volonté de ses acteurs et de ses habitants d'un mode de vie différent du mode de vie métropolitain.

Si la cohérence du territoire n'est pas questionnée, son modèle de développement en revanche fait naître beaucoup plus d'interrogations. Il s'agit d'un développement spécialisé, hérité et dépendant de la Métropole et fortement concentré avec une partie du territoire qui regroupe l'essentiel du développement et d'autres parties qui n'ont d'autres vocations que résidentielles et récréatives. C'est aussi un modèle sur lequel pèse un certain nombre de menaces, qu'il s'agisse de l'évolution de l'emploi industriel ou de l'impact du réchauffement climatique sur les stations de sports d'hiver. Plus encore, c'est un modèle d'impact sur les grands équilibres du territoire en termes de consommation foncière en particulier, qui est difficilement soutenable durablement. **Est clairement posée la capacité du modèle actuel à assurer le développement du territoire dans les années à venir en respectant son intégrité.**

### *Une organisation territoriale forcément atypique*

On a précédemment fait référence au nombre important de petites communes qui composent le territoire. Le Grésivaudan est aussi un territoire atypique en ce sens qu'il ne possède pas une ville-centre capable de polariser l'ensemble ou une partie conséquente du territoire comme on peut le constater avec Grenoble dans la Métropole et même Voiron dans le Pays Voironnais ou encore Saint-Marcellin dans la CC St-Marcellin-Vercors-Isère. Crolles, la commune la plus importante du territoire concentre 8,22 % des habitants du territoire et 23 % des emplois.

Autre particularité, 19,5 % des actifs occupés habitant dans le Grésivaudan travaillent dans leur commune de résidence contre 34,7% pour la moyenne nationale. Même des communes comme Crolles qui avec 8 464 emplois bénéficie d'un indicateur de concentration d'emploi de 218,8 ou Montbonnot Saint-Martin qui avec 6 279 emplois bénéficie d'un indicateur de concentration d'emploi de 274,4 constatent un % d'actifs travaillant dans leur commune de résidence largement inférieur à la moyenne nationale (27 % pour Crolles, 18,9 % pour Montbonnot Saint-Martin). Que ce soit pour leur emploi, leur consommation ou leur loisirs, **les habitants du Grésivaudan vivent largement en dehors de leur commune de résidence**, au sein du périmètre communautaire mais aussi plus largement dans la Métropole ou dans les territoires savoyard.

Cette situation singulière appelle nécessairement **un modèle original de déploiement des équipements et des services, adapté à la configuration particulière du territoire mais aussi à la raréfaction de la ressource** qui rend intenable financièrement le maintien d'un modèle dans lequel chaque commune restituerait l'ensemble des équipements et services. La prise en compte de la mobilité des individus extrêmement structurante du fonctionnement du territoire doit également être intégrée au modèle d'organisation du territoire, notamment s'agissant du déploiement des équipements qui ne peut se situer uniquement dans une logique de proximité avec les lieux d'habitation.



### **Une interdépendance avec la Métropole à penser et à structurer**

Enfin, la dernière singularité du Grésivaudan tient à sa relation particulière à la Métropole. Le portrait territorial a mis en lumière le caractère péri-métropolitain du territoire. L'ensemble du Grésivaudan est sous influence métropolitaine y compris ses parties les plus proches de la Savoie qui subissent une double influence. Mais le Grésivaudan est aussi, de tous les territoires de la grande région grenobloise, celui qui influence le plus la Métropole : sur les 24 200 actifs résidant dans la Métropole et qui travaillent à l'extérieur du périmètre métropolitain, 44 % travaillent dans le Grésivaudan alors qu'ils ne sont que 18 % à travailler dans le Pays Voironnais. **Cette double relation implique nécessairement de penser la relation et l'interdépendance avec la Métropole.**

De ces éléments débattus lors du séminaire du 30 septembre 2017 émergent **3 grandes orientations complémentaires** :

#### **Orientation n° 5 : organiser la transition vers un nouveau modèle de développement plus équilibré, plus durable et plus résilient**

- \* Rechercher un meilleur équilibre fonctionnel (habitat/emploi/services) dans chacun des sous-ensembles du territoire
- \* Mobiliser l'ensemble des leviers contribuant au développement du territoire
- \* Rechercher un modèle de développement qui mette moins le territoire en tension.

Le travail mené depuis la création de l'intercommunalité a permis le développement spécialisé et relativement concentré du territoire tout en assurant la solidarité par un système de redistribution. Il convient aujourd'hui de faire évoluer ce modèle autour des points suivants, pour mieux s'adapter à la situation actuelle :

- la volonté d'orienter le territoire vers un modèle de développement plus équilibré, plus durable et plus résilient sans abandonner ce qui fait aujourd'hui sa force ;
- la recherche d'un meilleur équilibre fonctionnel (habitat/emploi/service) dans chacun des sous-territoires ;
- la mobilisation de tous les leviers contribuant au développement du territoire notamment des activités non délocalisables et les activités en lien avec les spécificités du territoire ;
- la recherche d'un développement économique qui mette moins le territoire en tension notamment au niveau de la consommation foncière.

Il s'agit cependant d'un enjeu et d'une préoccupation transversale qui doivent être intégrés à l'ensemble des enjeux thématiques ou sectoriels et irriguer l'ensemble des politiques publiques déployées (cf. partie suivante).



### **Orientation n° 6 : définir une structuration territoriale permettant de maintenir un haut niveau de services dans un contexte de raréfaction de la ressource**

- \* Reconnaître le rôle particulier des agglomérations de Crolles et de Pontcharra pour les services intermédiaires
- \* Structurer les bassins de services pour les services de proximité.

#### **Une nouvelle structuration territoriale**

En termes d'organisation infra-territoriale, la volonté affichée est celle d'établir et d'organiser l'aménagement et le développement du territoire afin de permettre un meilleur équilibre des fonctions par sous-territoire mais qui tiennent également compte de la raréfaction de la ressource dans le déploiement des équipements et services. La deuxième dimension consiste à s'appuyer sur la mobilité des individus pour transcender les mailles communales et définir des bassins de services de proximité dans une logique d'accessibilité. Cette organisation doit permettre de maintenir un haut niveau de services et d'optimiser la ressource. Deux points particuliers en découlent :

- la reconnaissance du rôle particulier de Crolles et Pontcharra que l'intercommunalité doit conforter dans leurs fonctions d'« agglomération ressources » ;
- la définition de polarités intermédiaires dans une logique de bassin de services, ayant vocation à accueillir les services de proximité au sein de communes mutualisées ou de communes nouvelles. Il s'agit en premier lieu de reconnaître le rôle particulier de Crolles et Pontcharra dans leur capacité à accueillir des équipements et des services rayonnant au-delà de leur seul périmètre communal.

Les deux agglomération-ressources ont vocation à accueillir l'ensemble des **équipements et services intermédiaires**. Il s'agit d'équipements d'usage moins quotidien que les services de proximité et/ou d'équipements et de services dont le coût fait qu'ils ne peuvent être déployés qu'à une ou deux unités dans le territoire. Parmi les équipements intermédiaires devant être présents dans chacune des « villes ressources », on recense :

- une gare
- un lycée
- un collège
- une salle de spectacle
- un supermarché
- un pôle nautique
- un pôle médical
- un stade
- un EHPAD
- des services publics autres que communaux (trésorerie, Maison du département...)
- un échangeur autoroutier.

On voit clairement à la lecture de la liste des équipements et services intermédiaires qu'aucune commune du Grésivaudan n'est en capacité, seule, de restituer l'ensemble de ces fonctions. C'est pourquoi il est nécessaire de raisonner en agglomération. Ainsi l'agglomération de Pontcharra se déploie sur



Pontcharra, Saint-Maximin, La Buissière et Barraux et celle de Crolles sur Crolles, Villard-Bonnot et Froges.

Les bassins de services ont vocation à accueillir l'ensemble des **équipements et services de proximité**.  
Chaque bassin de services doit ainsi restituer au minimum :

- une école maternelle et/ou primaire
- des commerces de proximité
- une crèche
- un médecin généraliste
- un pharmacien
- un marché
- une bibliothèque ou médiathèque
- un bureau de poste
- une salle polyvalente
- un club sportif
- un gymnase.



### Orientation n° 7 : structurer les coopérations interterritoriales

- \* Développer une AOM commune avec la Métropole
- \* Remettre en chantier le pôle métropolitain.

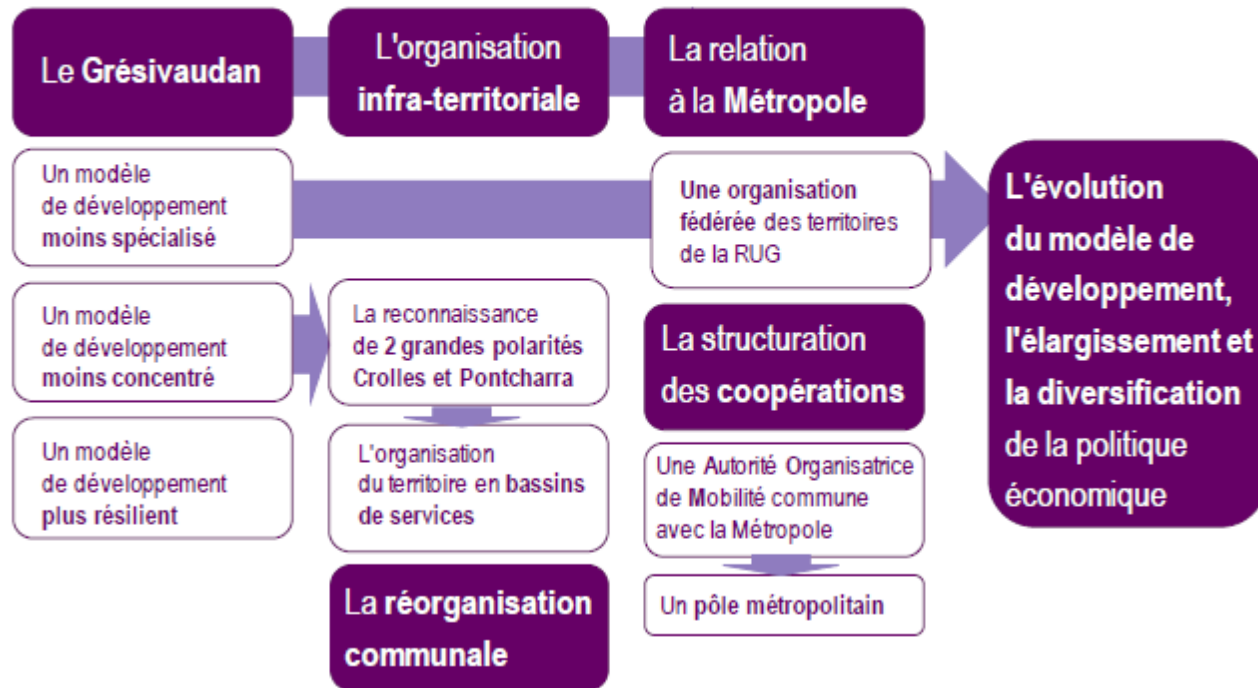
Inscrit dans un tissu territorial et institutionnel impliquant des relations fortes avec ses voisins (Grenoble Alpes Métropole, Pays Voironnais, Oisans, Cœur de Chartreuse, Cœur de Savoie, ou Grand Chambéry), l'intercommunalité affiche donc sa volonté de promouvoir une organisation fédérée des territoires de la grande région grenobloise. Celle-ci permet de garantir l'intégrité territoriale du Grésivaudan, tout en étant le moteur de la structuration des coopérations interterritoriales sur les enjeux réclamant une échelle d'intervention plus large que le territoire communautaire. Elle répond à deux enjeux :

- **un enjeu fonctionnel** : l'enjeu fonctionnel concerne bien évidemment en premier lieu la question des mobilités avec notamment près de 20 000 actifs du Grésivaudan qui travaillent quotidiennement dans la Métropole et plus de 10 000 actifs de la Métropole qui travaillent dans le Grésivaudan. Mais cet enjeu est également économique. Une part conséquente des masses salariales captées par le Grésivaudan ont vocation à stimuler son économie présente. Comme déjà évoqué, le développement économique du Grésivaudan est en grande partie dépendant de la santé de la Métropole.
- **un enjeu institutionnel** : de tous les territoires de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes, la grande région grenobloise (GreG) est le seul territoire à n'avoir pas fait l'effort de structurer des coopérations interterritoriales entre les grands bassins de vie qui la compose et leur EPCI respectifs. Cette situation, au-delà d'être un handicap pour l'ensemble des territoires de la GreG, recèle un risque pour les territoires péri-métropolitains comme le Grésivaudan, celui de voir le débat sur l'extension du périmètre métropolitain remis en chantier (les 4 communes, Crolles, Montbonnot-Saint-Martin, Bernin et Saint-Ismier, qui ont concentré 83,7 % des emplois supplémentaires créés dans le Grésivaudan depuis 1975, appartiennent toutes à l'aire urbaine de Grenoble). Le Grésivaudan souhaite donc réaffirmer sa volonté de **promouvoir une organisation fédérée des territoires de la grande région grenobloise garantissant l'intégrité territoriale du Grésivaudan**. Mais il souhaite également être un **moteur de la structuration des coopérations interterritoriales** sur les enjeux réclamant une échelle d'intervention plus large que le territoire communautaire au travers notamment de :
  - La mise en œuvre d'une **Autorité Organisatrice de Mobilité** commune avec la Métropole et les territoires qui souhaitent s'y associer, tout en assurant le lien avec les autres territoires limitrophes du Grésivaudan.
  - La relance des débats sur l'opportunité et la forme d'une coopération dans la grande région grenobloise, comme support du développement des coopérations sur le développement économique exogène, la planification interterritoriale (SCoT), l'amélioration de la connectivité, la lutte contre la pollution,... Cette coopération pourrait prendre la forme d'un pôle métropolitain pouvant se substituer à l'EPSCOT.

Est également intégré à cette orientation, le développement de coopérations et de partenariats avec les territoires de Savoie.



## La vision commune du territoire



## Partie 3 :

### Un projet partagé pour le Grésivaudan et ses habitants



## LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Une fois définie la vision commune de l'intercommunalité et du territoire, le Projet de Territoire s'est construit au regard des enjeux en termes démographiques, économiques, sociaux et environnementaux. La réflexion sur le contenu s'est organisée en 3 grands temps :

- La définition des enjeux et des objectifs stratégiques
- L'analyse des politiques publiques et la mise en évidence de 4 politiques majeures à développer et de 3 politiques supports
- La mise en cohérence des objectifs et de l'allocation des ressources.

La définition des enjeux a été élaborée par confrontation entre l'évolution souhaitée du territoire, telle qu'elle émerge de la vision et de la phase d'écoute auprès des acteurs et l'évolution réelle du territoire mise en lumière par le portrait territorial. Les objectifs stratégiques définissent ce qu'il convient de mettre en œuvre pour que la trajectoire réelle du territoire soit conforme aux intentions politiques : le projet partagé du Grésivaudan repose sur une volonté commune d'organiser la transition vers un modèle plus équilibré, plus durable et plus résilient.

### Orientation n° 8 : bâtir le Projet de Territoire à partir de 2 enjeux transversaux et de 6 objectifs thématiques

- **Deux enjeux transversaux :**
  - **A) Organiser la transition vers un modèle plus équilibré, plus durable et plus résilient**
  - **B) Repenser l'organisation institutionnelle du territoire et Réorganiser la gouvernance**
- **Six enjeux thématiques**
  - **1- Préserver la qualité de vie et mieux réguler le développement du territoire**
  - **2- Améliorer la connectivité du territoire et les conditions de déplacement avec la Métropole**
  - **3-H Soutenir la dynamique démographique du territoire et développer l'habitat**
  - **3-E Diversifier le développement économique du territoire et favoriser la création d'emplois**
  - **4- Veiller à l'équilibre social et générationnel du territoire**
  - **5- Développer le niveau d'équipements et de services pour renforcer l'attractivité résidentielle du territoire.**





Ces objectifs font déjà, pour partie, l'objet de nos politiques, d'autres sont à développer, soit en interne au territoire, par les communes ou l'intercommunalité, soit via des coopérations plus larges avec les territoires voisins.

- **A) Organiser la transition vers un modèle plus équilibré, plus durable et plus résilient.** Il s'agit de rechercher un meilleur équilibre fonctionnel (habitat/emplois/services) entre les différents sous-ensembles du territoire, de favoriser le développement d'activités non délocalisables, d'adapter le territoire au changement climatique, de favoriser la transition énergétique et la production d'énergies renouvelables et enfin, d'intégrer les risques à la stratégie de développement du territoire.
- **1- Préserver la qualité de vie et mieux réguler le développement du territoire.** Il s'agit de doter le territoire des règles/outils d'urbanisme et de planification permettant de réguler l'évolution du territoire, de promouvoir un urbanisme de qualité respectueux de l'identité, des singularités, de l'environnement et du patrimoine du territoire, de préserver les espaces naturels, agricoles et forestiers et l'équilibre entre espaces bâtis et non bâtis et de préserver la qualité du paysage.
- **2- Améliorer la connectivité du territoire et les conditions de déplacement avec la Métropole.** Il s'agit d'améliorer les déplacements en créant une AOM avec la Métropole, les collectivités concernées et les territoires qui souhaiteront s'y joindre, de renforcer l'offre de service TER, de compléter les réseaux routiers, de garantir l'accès au haut débit pour tous les habitants du territoire et d'assurer la mise en place des objectifs du PDU.
- **3-H Soutenir la dynamique démographique du territoire et développer l'habitat.** Il s'agit de maintenir un solde migratoire équilibré, de développer une offre de logements permettant aux ménages de gérer l'intégralité de leur parcours résidentiel dans le Grésivaudan, de diversifier l'offre de logements et promouvoir des formes urbaines innovantes, d'encourager la production de logements à coût abordable afin de favoriser l'installation de jeunes ménages sur le territoire et d'accélérer la rénovation, notamment énergétique, des logements.
- **3-E Diversifier le développement économique du territoire et favoriser la création d'emplois.** Il s'agit de pérenniser la politique de développement économique en faveur de l'économie productive conduite depuis plusieurs années, de diversifier la stratégie économique du territoire en la complétant par un volet spécifique relatif à l'économie présentielle, de favoriser le développement d'activités et d'emplois non délocalisables.
- **4- Veiller à l'équilibre social et générationnel du territoire.** Il s'agit de renforcer la production de logements à loyers modérés afin de permettre l'accueil de jeunes ménages, de développer une offre de services de qualité à destination des familles afin d'attirer des ménages avec enfant, de renforcer la mixité sociale, de renforcer la production de logements adaptés au vieillissement et enfin de développer les services permettant le maintien à domicile des personnes âgées.
- **5- Développer le niveau d'équipements et de services pour renforcer l'attractivité résidentielle du territoire.** Il s'agit de structurer le déploiement des équipements à partir de la structuration territoriale établie à savoir, deux agglomération-ressources (Crolles et Pontcharra) et des communes nouvelles par bassin de services, de doter chaque bassin de services d'un socle minimum de services de proximité, de garantir un accès équitable de tous les habitants à l'ensemble des équipements présents sur le territoire.
- **B) Repenser l'organisation institutionnelle du territoire et réorganiser la gouvernance.** Il s'agit de mettre en œuvre la réorganisation communale via une mutualisation entre communes par bassins



de services ou via la création de communes nouvelles ; de re-ventiler les compétences au sein du bloc local avec les compétences réclamant de la proximité et organisant le lien social dévolues aux communes et les compétences structurantes, d'aménagement et de développement du territoire ainsi que l'organisation de la solidarité humaine et territoriale dévolue à l'intercommunalité, de structurer les coopérations inter-territoriales au sein de la grande région grenobloise en matière de mobilité et de développement économique exogène ; de repenser la gouvernance intercommunale, d'améliorer la relation avec les communes et de renforcer la communication et l'implication des habitants.

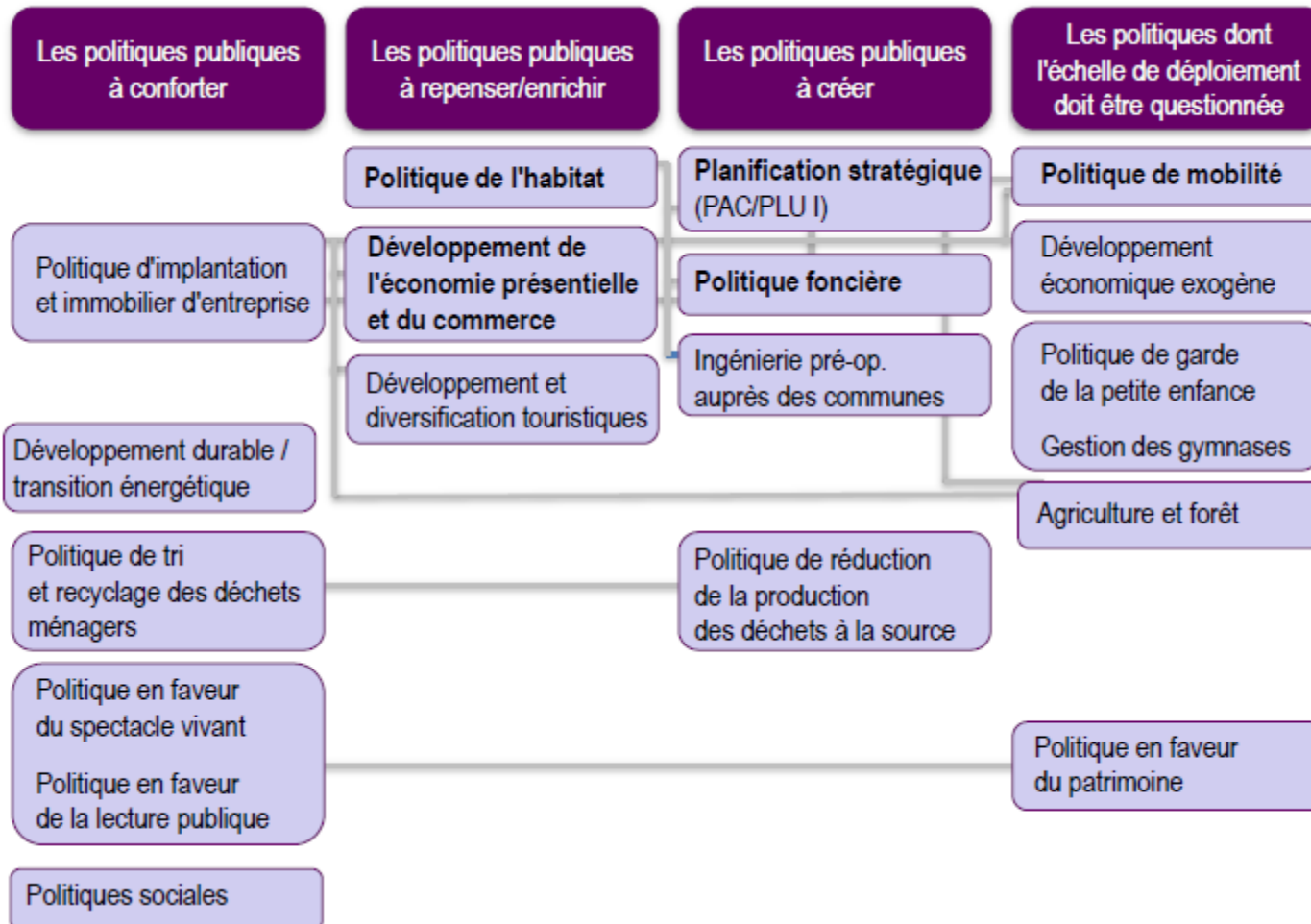


## QUATRE POLITIQUES MAJEURES ET PRIORITAIRES ET TROIS POLITIQUES SUPPORTS

Une fois les enjeux et les objectifs stratégiques définis et hiérarchisés, la réflexion s'est orientée sur l'examen des grandes politiques publiques avec comme objectif d'identifier les politiques répondant aux enjeux et aux objectifs définis, les enjeux et objectifs auxquels ne répondait aucune politique publique et les politiques publiques aujourd'hui développées mais ne correspondant à aucun enjeu ou objectif stratégique. A l'issue de cette première étape, les politiques publiques ont été classées en 4 grandes catégories :

- **les politiques publiques à conforter.** Il s'agit de politiques dont le contenu correspond parfaitement aux orientations nouvelles définies par le Projet de Territoire. Parmi les politiques à conforter on retient la politique d'implantation et d'immobilier d'entreprise, la politique de tri et recyclage des déchets ménagers, la politique en faveur du spectacle vivant et de la lecture publique, les politiques sociales.
- **les politiques à repenser et/ou enrichir.** Il s'agit de politiques existantes dont le contenu devait être retravaillé afin qu'elles soient davantage en phase avec les enjeux et objectifs identifiés. Se situent dans cette catégorie, la politique de l'habitat, la politique en faveur de l'économie présentielle et du commerce, la politique de développement et de diversification touristiques, la politique en faveur du développement durable et de la transition énergétique.
- **les politiques à créer.** Il s'agit de politiques susceptibles de répondre à un enjeu et un objectif stratégiques qui aujourd'hui ne sont pas développées, parmi lesquelles la politique de planification stratégique, la politique foncière, l'ingénierie pré-opérationnelle à destination des communes, la politiques de réduction de la production des déchets.
- **les politiques à restituer ou à subdéléguer.** Il s'agit de politiques dont l'efficacité réclame un déploiement à une autre échelle de déploiement. Parmi lesquelles à restituer ou à déléguer, on retient, la politique de mobilité, la politique de développement économique exogène, la politique de garde de la petite enfance, la gestion des gymnases, la politique en faveur de l'agriculture et de la forêt, la politique en faveur du patrimoine.





L'examen des politiques publiques a permis de dégager des politiques prioritaires ainsi que des politiques supports nécessaires à leur mise en œuvre.

### **Orientation 9 : conforter les politiques conformes aux objectifs stratégiques définis et à la vision de l'intercommunalité.**

- **Soutien à l'innovation et à l'immobilier d'entreprise**
- **Politique sociale**
- **Collecte, tri et recyclage des déchets**
- **Politique de soutien au spectacle vivant**
- **Politique de soutien à la lecture publique**
- **Développement durable et transition énergétique**

#### **Soutien à l'innovation et à l'immobilier d'entreprise**

Depuis sa création, le Grésivaudan a mis en place une politique ambitieuse de soutien à l'innovation en finançant la Recherche et Développement à travers des programmes collaboratifs et le financement de pôles de compétitivité. Dans ce même cadre, Le Grésivaudan soutient de jeunes entreprises innovantes. Cette politique, qui a porté ses fruits, doit être poursuivie dans la mesure des possibilités budgétaires de la communauté de communes et son assise peut s'élargir à des fonds plus spécifiques, destinées aux Scop, par exemple.

Déjà gestionnaire des Zones d'Activité Economiques intercommunales, Le Grésivaudan a, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la compétence sur l'ensemble des ZAE du territoire. Au-delà de la gestion et du développement des ZAE conformément au projet du territoire et en lien avec les communes, elle est également intervenue dans le soutien à l'immobilier d'entreprise pour soutenir des productions essentielles au territoire. Cette politique doit être poursuivie.

#### **Politique sociale**

Notre action de solidarité se déployant dans une logique de structuration, Le Grésivaudan a développé, en lien avec les collectivités locales compétentes dans ce domaine, notamment les communes et le Département, une politique sociale autour de la prévention, de la jeunesse, de la solidarité et du lien social, du vieillissement, de l'accès à l'emploi et de l'insertion. C'est dans ce cadre de structuration du territoire que le Grésivaudan soutient les actions de prévention éducative, les centres de planification, la coordination de l'animation jeunesse (l'action restant de la compétence des communes, au besoin via la mutualisation par bassin de services), ou d'autres projets structurants en matière de lien social ou de vieillissement. C'est ainsi qu'elle accompagne les investissements structurant sur l'aide vestimentaire ou alimentaire d'urgence. En revanche, l'aide directe, l'aide d'urgence dans le domaine de la solidarité est de compétence communale et départementale.

L'action en matière d'insertion et d'accès à l'emploi doit être confortée, via la participation et la mobilisation des outils existants (mission locale, PLIE), le soutien aux projets innovants ou à des projets structurant en termes d'accès à l'emploi (formation, déplacements, etc.).



## Collecte, tri et recyclage des déchets

Outre ses missions de collecte des déchets, Le Grésivaudan a développé une politique de tri, en lien avec les éco-organismes, et développe des politiques incitant à la diminution de la production de déchet et au développement du compostage. Elle structure également le territoire par des déchetteries ouvertes aux habitants. Pour conforter cette politique, un travail spécifique de déchetterie mobile sur les territoires de montagne pourra être mis en place.

## Politique du spectacle vivant

Le Grésivaudan a développé une politique de soutien au spectacle vivant dans une optique de développement culturel du territoire, permettant à la fois aux communes d'accéder à des spectacles de qualité portés par des troupes locales, et de soutenir l'activité des artistes du Grésivaudan.

## Politique de soutien à la lecture publique

Conformément à son rôle de structuration du territoire, le Grésivaudan a développé une politique de soutien à la lecture publique, permettant la mise en réseau des médiathèques et bibliothèques du territoire autour de deux médiathèques intercommunales tête de réseau situées dans les agglomérations-ressources de Crolles et Pontcharra.

## Développement durable et transition énergétique

Au regard des objectifs du projet de territoire, le développement durable est bien un objectif transversal pris en compte dans l'affirmation de la volonté d'organiser la transition vers un modèle plus équilibré, plus durable et plus résilient. C'est donc bien la mise en place des orientations du projet qui permettra de renforcer cette politique. La transition énergétique s'inscrit dans ce cadre, dans la lignée de la démarche TEPOS (Territoire à Energie Positive) et TEPCV (Territoire à Energie positive pour la Croissance Verte), complété par la mise à jour du Plan Climat Air Energie du Territoire (PCAET) et par les actions menées en lien avec nos partenaires (collectivités territoriales ou associations).

### Orientation n° 10 : développer 4 politiques majeures et 3 politiques supports pour renforcer et équilibrer l'action communautaire

- **quatre politiques majeures et prioritaires** : il s'agit des politiques nécessaires pour que la trajectoire réelle du territoire soit conforme avec la trajectoire souhaitée définie par la vision.
  - La politique de l'habitat
  - La politique en faveur de l'économie présenteielle, du commerce et du tourisme
  - La politique en faveur de l'agriculture et de la forêt
  - La politique en faveur de la mobilité
- **trois politiques supports** : il s'agit de politiques sans lesquelles les quatre politiques majeures préalablement définies pourront difficilement être déployées de manière efficace.
  - La politique foncière
  - La planification stratégique
  - Le développement d'une cellule d'ingénierie pré-opérationnelle



## 4 politiques majeures et prioritaires

### La politique de l'habitat :

- \* le Projet de Territoire réaffirme la nécessité de considérer la politique de l'habitat comme une politique majeure et prioritaire. Il s'agit d'une politique qui se situe aux confins de 3 grandes problématiques : le maintien de l'équilibre générationnel du territoire, le maintien de l'équilibre social et la poursuite de la croissance des emplois présentsiels.
- \* En matière d'habitat, l'enjeu principal consiste à produire du logement à un coût abordable permettant aux jeunes du territoire de se loger et à des jeunes ménages avec enfant de venir s'installer.
- \* La politique actuelle n'est pas en adéquation avec les enjeux et les objectifs du fait notamment de l'absence de politique foncière, d'un déficit d'ingénierie et d'effet d'aubaine important dans l'aide consentie aux bailleurs. Si la réalisation d'un nouveau Programme Local de l'Habitat à l'issue de celui en cours n'a pas été retenue, il est nécessaire de doter le territoire d'une véritable politique foncière pour produire des logements plus abordables et éviter les pratiques d'opportunités spéculatives, renforcer la production de logements aidés (logement social + accession sociale à la propriété), et mettre en œuvre une réflexion spécifique sur des formes urbaines originales et à densité adaptée à l'identité du territoire et de ses sous-ensembles. Le vice-président à l'habitat sera chargé d'établir une stratégie dans ce domaine d'ici la fin du mandat.

### La politique en faveur du développement de l'économie présenteielle, du commerce et du tourisme.

- \* Le projet de territoire repose sur la volonté de conforter la politique actuelle en matière de soutien à l'économie productive et aux activités innovantes. Apparaît cependant la nécessité d'anticiper une pénurie d'espaces économiques via la négociation avec le SCoT sur la recharge foncière et la négociation avec l'Etat sur le classement des zones à risque après travaux et surtout la nécessité de réduire le rythme de consommation d'espaces économiques, en favorisant la densification des zones économiques et la rénovation des friches industrielles.
- \* L'orientation principale en matière économique s'appuie sur la nécessité de considérer le développement de l'économie présenteielle comme le premier gisement de création d'emplois nouveaux à l'échelle du territoire. Pour cela, les élus communautaires considèrent qu'il est nécessaire de développer une politique d'accompagnement spécifique au même titre que la politique qu'elle développe en faveur de l'économie productive sachant que la Communauté a jusqu'à aujourd'hui peu agi en matière d'économie présenteielle. La question du commerce avec la réalisation d'un schéma de développement du commerce et d'une réflexion sur les formes commerciales originales et la localisation des commerces en lien notamment avec la mobilité (gares) apparaît comme une question centrale.



- \* La mise en œuvre du schéma de développement touristique doit constituer l'autre volet de développement de l'économie présentielle dans le territoire. Le schéma de développement du commerce sera présenté aux conseillers communautaires d'ici la fin de l'année 2018.

### La politique en faveur de l'agriculture et de la forêt.

- \* Le Grésivaudan réaffirme l'ambition du territoire en matière agricole et forestière. Comme pour l'habitat ou l'économie, la question foncière apparaît comme un levier majeur de la politique agricole et forestière avec le besoin d'une action concertée entre communes et intercommunalité.
- \* Il est cependant nécessaire de bien appréhender les différences d'enjeux entre plaine et montagne ; avec dans la plaine, un conflit d'usage entre agriculture et artificialisation des terres (habitat, zones économiques, infrastructures) et dans les zones de montagne et sur les coteaux, la diminution des terres agricoles avant tout liée à la progression de la forêt.
- \* Au cœur de la politique en faveur de l'agriculture, doit se situer l'évolution des pratiques agricoles pour une agriculture nourricière et à haute valeur ajoutée : le développement du maraîchage apparaît ainsi comme le moyen permettant de faire de l'agriculture un secteur économique générateur d'emploi. S'agissant de la forêt l'enjeu concerne l'évolution de la forêt compte tenu du réchauffement climatique et la menace qu'il fait peser sur la pérennité de certaines espèces mais aussi le développement de son potentiel économique via la construction pour la filière bois-énergie. Au-delà de la dimension économique, l'agriculture et la forêt ont un rôle majeur dans le maintien de la qualité de l'environnement et des paysages. Ces espaces doivent être reconnus comme un « bien commun » du Grésivaudan. Un temps de travail spécifique à cette politique sera organisé début 2019.

### La politique de mobilité.

- \* La politique en faveur de la mobilité est une politique majeure et prioritaire. Il apparaît par ailleurs nécessaire de mieux articuler « habitat et mobilité ».
- \* L'orientation majeure part du constat de l'incapacité du territoire à apporter une réponse publique à la hauteur des enjeux en restant dans le cadre intercommunal. Les élus communautaires souhaitent donc, en priorité, la création d'une Autorité Organisatrice de Mobilité commune avec la Métropole et les territoires de la grande région grenobloise souhaitant s'y associer. Ils pointent la nécessité d'anticiper la création de cette grande AOM en négociant une contrepartie en termes d'infra-équipements supplémentaires sur le territoire en échange de l'apport de VT permettant d'améliorer significativement et à court terme les déplacements notamment en échange avec la Métropole. La question de la mobilité constitue également un enjeu en matière de développement économique. Sur ce volet c'est moins les conditions de déplacement au sein de la région urbaine qui sont pointées que le déficit d'accessibilité.
- \* L'enclavement de la grande région grenobloise et l'absence de grande vitesse ferroviaire constituent aujourd'hui un handicap avéré. Le Grésivaudan souhaite sensibiliser la Métropole et tous les territoires de la grande région grenobloise sur l'importance de cet enjeu.





### 3 politiques « supports » des ces 4 politiques majeures et prioritaires

#### La politique foncière.

- \* la mise en œuvre d'une politique foncière apparaît comme le préalable indispensable permettant d'améliorer l'efficacité des grandes politiques communautaires. Sans politique foncière ambitieuse, il sera difficile d'améliorer les performances de la politique en faveur de l'habitat mais aussi les performances de la politique de développement économique, la politique de développement touristique et la politique en faveur de l'agriculture et de la forêt.
- \* Pour être efficace, une politique foncière doit se situer dans une logique d'anticipation, l'enjeu étant clairement de contenir l'inflation du coût du foncier. De ce point de vue, les élus considèrent que la première priorité en matière de politique foncière est moins d'adhérer à un Etablissement Public Foncier que de définir le contenu de la stratégie foncière du territoire. Il s'agit notamment d'identifier les secteurs à enjeux, d'analyser la dureté foncière de ces secteurs et de définir les modalités de maîtrise publique par la puissance publique de ces secteurs à enjeux. La vice-présidente à l'aménagement du territoire sera chargée d'établir une stratégie dans ce domaine d'ici la fin du mandat

#### La planification stratégique.

- \* Au regard de la situation, on peut constater que la somme des régulations communales est insuffisante pour garantir un développement harmonieux du territoire qui préserve ses grands équilibres et de manière durable le capital naturel du territoire, premier facteur de son attractivité.
- \* Si la nécessité d'une « couche intercommunale » venant compléter les régulations communales ne se discute pas, le transfert de la compétence planification et l'élaboration du Plan Local d'Urbanisme Intercommunal ne font pas consensus. A l'issue des débats, les élus communautaires ont donc décidé d'élaborer des « Porter à Connaissance » (PAC) des politiques communautaires permettant aux communes d'intégrer les enjeux intercommunaux lors de l'élaboration de leurs PLUs.

#### Le développement d'une cellule d'ingénierie pré-opérationnelle.

- \* La nécessité de développer une offre d'ingénierie pré-opérationnelle mutualisée à l'échelle de l'intercommunalité et répondant aux besoins de l'EPCI mais aussi à celui des communes part du constat des difficultés des communes à conduire des opérations d'aménagement et plus largement des difficultés du territoire dans son ensemble à dialoguer avec les aménageurs et promoteurs privés mais aussi avec les bailleurs en faisant respecter les intérêts du territoire.
- \* La mise en place de cette cellule répond également à la nécessité de développer des formes urbaines denses adaptées à l'identité de chaque sous-territoire et à sortir des logiques de copier-coller des promoteurs entraînant la banalisation du territoire. Cette question, ainsi que celle de son financement, feront l'objet d'un approfondissement d'ici la fin du mandat.



## LA MISE EN COHERENCE ENTRE LES OBJECTIFS ET L'ALLOCATION DES RESSOURCES

Comme cela a été indiqué en introduction, le contexte financier a considérablement évolué depuis la création de la Communauté de communes en 2009. Alors que, grâce à la taxe professionnelle unique, le territoire profitait pleinement des retombées fiscales de son formidable développement économique, la trajectoire dissymétrique de ses dépenses et de ses recettes l'expose désormais à un effet ciseaux.

Cette évolution questionne sa capacité, à court terme, à maintenir ses équilibres budgétaires, à financer les investissements programmés et à maintenir le niveau actuel de services à la population sans augmenter fortement la pression fiscale sachant que la mise en œuvre du Projet de Territoire suppose d'allouer des ressources supplémentaires à 7 politiques clés. La situation appelle nécessairement des décisions à court terme.

La réflexion relative aux ressources doit permettre de répondre à 3 grands objectifs. Il s'agit donc

- **de répondre à l'effet ciseaux**
- de dégager des ressources supplémentaires permettant de **financer les 7 politiques à développer**
- **d'organiser la solidarité territoriale** et dégager les moyens permettant à l'EPCI d'aider les communes mutualisées ou recomposées à assumer les services et compétences qui leur seront restitués et les agglomérations de Pontcharra et de Crolles à assumer leur fonction de ville ressource.

Trois grandes pistes de réflexion ont été examinées au cours du séminaire du 23 mai 2018 :

- **la réallocation des ressources communautaires.** A partir des matrices d'analyse stratégique, les élus communautaires ont recherché les politiques aujourd'hui conduites par la Communauté dont l'allocation de ressource pouvait être diminuée. A également été posée la question de savoir si le volume de réallocation des ressources dégagé était suffisant pour répondre aux 3 grands objectifs précités.
- **la modification de la répartition des ressources au sein du bloc communal.** La question posée était de savoir quel serait le juste équilibre des ressources entre les communes et l'EPCI afin que chacun puisse assumer les responsabilités qui lui sont confiées dans le cadre du Projet de Territoire et quels pourraient être les mécanismes et quelle pourrait être l'ampleur d'un éventuel rééquilibrage des ressources entre communes et EPCI.
- **l'évolution de la fiscalité.** Il s'agissait d'aborder quelle pourrait être une évolution soutenable de la fiscalité auprès des entreprises et auprès des ménages, quels seraient les mécanismes permettant une meilleure équité fiscale entre les habitants du territoire et comment organiser une coordination de la politique fiscale à l'échelle du territoire ?



## Orientation n° 11 : Rééquilibrer les ressources au sein du bloc local

Les principales orientations suivantes ont émergé des débats à l'issu du séminaire du 23 mai. Elles ont vocation à structurer le futur Pacte Financier et Fiscal :

- **La Communauté ne peut pas prétendre répondre à l'effet ciseaux auquel elle est confrontée et dégager des ressources supplémentaires pour financer ses 7 politiques clés et organiser la solidarité territoriale en lien avec la mise en œuvre du nouveau compromis intercommunal uniquement en accroissant ses ressources via le levier fiscal.** (levier déjà été partiellement mobilisé)..
- **L'ajustement nécessaire réclame un effort qui dépasse largement les marges de manœuvre dégagées par une réallocation de ressources ou des gains de productivité permettant d'abaisser le coût de production de ses politiques publiques, travail qui reste néanmoins essentiel.**
- **La question de l'adéquation entre les objectifs énoncés et les ressources implique inévitablement de questionner la juste répartition des moyens au sein du bloc local entre les communes et l'intercommunalité** sachant que d'une part, le reversement aux communes via notamment l'AC constitue le premier poste de dépense de l'intercommunalité et que d'autre part, la répartition de la ressource entre commune et EPCI demeure très déséquilibrée avec des parts respectives de 75 % et 25 %. De ce point de vue :
  - **La modification de l'AC sera examinée mais reste une voie contrainte par la nécessaire approbation par chaque conseil municipal.**
  - **L'évaluation des charges transférées pourrait être modulée** en fonction du niveau de richesse des territoires.
  - Enfin, les élus communautaires ont validé la nécessité de faire aboutir **le Pacte Financier et Fiscal avant la fin 2018.**



## Partie 4 :

Une culture intercommunale partagée  
et une **gouvernance améliorée**



## UNE CULTURE INTERCOMMUNALE PARTAGÉE ET UNE GOUVERNANCE AMÉLIORÉE

La phase d'écoute auprès des élus a mis en lumière que, outre le partage d'une vision commune de l'intercommunalité et du territoire, outre le contenu du Projet de Territoire, ses enjeux, ses objectifs stratégiques, ses politiques publiques prioritaires, la Communauté, si elle souhaitait franchir un cap et s'adapter au nouveau contexte et notamment à la raréfaction de la ressource, devait revisiter sa gouvernance, définir de nouvelles modalités permettant de faire des choix, changer d'état d'esprit et de culture intercommunale et retisser un lien avec les communes.

### **Changer le « logiciel » permettant de faire des choix, formaliser le processus décisionnel et renforcer le lien entre les communes et l'intercommunalité**

L'écoute auprès des acteurs politiques a mis en lumière une difficulté des élus communautaires à se dire les choses et à aborder les éventuels conflits. Les débats communautaires sont très souvent focalisés sur la dimension technique au détriment de la dimension politique. Cette propension à contourner voire à occulter les difficultés plutôt que des les affronter rend difficile l'exercice consistant à définir des priorités. Or le nouveau contexte financier impose de faire des choix et force la Communauté à changer de logiciel afin d'être réellement en capacité de faire des choix. Les élus communautaires considèrent également que la gouvernance mérite d'être améliorée. Enfin, alors qu'avec la raréfaction de la ressource, l'optimisation des ressources à l'échelle du bloc communal et donc la bonne relation entre les communes et leur EPCI sont fondamentales, certains élus font le constat d'un lien qui aurait tendance à se distendre.

- En matière d'amélioration de la gouvernance, la première orientation consiste à **reconnaitre le conflit comme le moteur indispensable du débat démocratique**. Tant que la Communauté demeure dans une pratique d'évitement du conflit il ne peut y avoir de réel débat. Seule l'expression du conflit, c'est-à-dire la reconnaissance de valeurs, de vision, de priorités et même d'intérêts contradictoires permet de mobiliser l'intelligence collective.
- Pour que le conflit émerge, il est cependant nécessaire :
  - De **définir l'instance dans laquelle les conflits vont pouvoir s'exprimer**. Aucune des instances actuelles ne permet de gérer ce temps essentiel de l'exercice démocratique. Aux yeux de certains élus, le Conseil communautaire n'apparaît pas comme un lieu d'expression des conflits car ceux-ci supposent que des positions ont déjà été « négociés » en bureau. Dès lors, ils perçoivent le conseil avant tout une instance destinée à entériner des décisions.
  - De **libérer la parole**. Certains élus expriment une crainte d'exposer leur point de vue du fait d'une difficulté de l'Assemblée communautaire à écouter mais aussi par crainte de rompre une solidarité communale ou politique, de froisser des personnes avec lesquelles elles ont des relations amicales voire de s'exposer à des mesures de rétorsion.
  - De **donner les matériaux nécessaires à la mise en débat**. Cela implique dans le processus de mise en débat de distinguer les temps de prise de possession de l'information et les temps de mise en débat afin de permettre aux élus d'assimiler les éléments leur permettant de fournir un avis éclairé. Cela suppose également dans l'information transmise d'identifier les soubassements politiques orientant les propositions techniques.

Il est donc proposé de formaliser un processus définissant les temps du débat démocratique et le contenu des instances correspondant à chaque temps et notamment instances d'expression du conflit et de mise en débat.



## Passer d'une logique de consensus à une logique de compromis

- La raréfaction de la ressource impose de changer le logiciel permettant de faire des choix véritables. Pour cela il est nécessaire de passer d'une logique de consensus qui était nécessaire tant que l'intercommunalité était dans une phase de construction à une logique de compromis, seule à même de faire des choix tranchés.
- Le consensus en effet est la recherche d'une position qui obtiendra l'assentiment du plus grand nombre ou dit autrement le plus petit dénominateur commun permettant de faire la synthèse entre la diversité des opinions exprimées. Le consensus vise plus à maintenir la cohésion du groupe qu'à apporter une solution au problème posé. Le compromis naît de la reconnaissance d'une tension, d'un affrontement entre les idées, les intérêts et les points de vue. Il consiste à une démarche de résolution du conflit par laquelle chaque acteur renonce à ce qui lui est cher mais non vital afin d'obtenir l'appui des autres sur ce qui lui est vraiment indispensable. Le compromis se construit sur des concessions mutuelles. Le compromis vise d'abord à apporter une réponse concrète au problème posé.

### Orientation n° 12 : Formaliser le processus décisionnel de l'intercommunalité

- **Conseil communautaire**
- **Conférence des maires**
- **Commissions**
- **Bureau**

Au-delà des attributions et du mode de fonctionnement légalement défini au conseil communautaire et aux différentes commissions spécifiques (CLECT, etc.), il est nécessaire de rappeler que seul le conseil communautaire règle, par ses délibérations (prises, sauf spécifications explicites de la loi, à la majorité absolue des suffrages exprimés), les affaires qui sont de la compétence de la communauté conformément à la loi, à ses statuts ou aux délibérations relatives à l'intérêt communautaire. L'administration, outre sa mission de mise en œuvre des décisions prises par le conseil, joue un rôle de conseil voire d'alerte des élus selon les situations. Dans ce cadre, afin de faciliter l'information et les débats, le conseil communautaire est précédé ou suivi de plusieurs instances réunissant des acteurs différents :

- **Le conseil communautaire réuni en séminaire privé** débat des orientations et prépare les décisions. Ces séminaires, lorsqu'ils traitent d'une thématique, peuvent être élargis aux membres de la commission concernée. Les maires non-membres du conseil communautaire sont invités de manière permanente à ces séminaires
- **La conférence des maires** traite des sujets concernant les relations entre intercommunalité et communes, notamment liées aux questions financières, de mutualisation et de transferts de compétence. Celle-ci rassemble les maires et les membres du bureau. Les maires peuvent se faire accompagner par l'adjoint compétent sur la thématique traitée en cours de réunion, et lorsqu'ils sont empêchés, se faire représenter par un adjoint de leur choix.



- **Les commissions** sont des lieux de partage d'information et de mise en débat avant les décisions du conseil. Elles peuvent faire des propositions au bureau. Elles sont composées de conseillers communautaires et, à l'exclusion de la commission des finances, de représentants désignés par les communes.
- **Le bureau** prépare les travaux et exécute les décisions du conseil. Il est élu en début de mandat et porte une vision transversale, territorialement et thématiquement.
- **Le conseil de développement** : instance de démocratie participative, il contribue aux réflexions engagées par la communauté de communes en participant aux commissions et rédigeant des avis sur les politiques existantes ou à mettre en oeuvre dans le cadre de saisine par l'EPCI ou d'auto-saisine. Il élabore un règlement intérieur, rend compte annuellement de son activité au conseil communautaire et de son programme de travail

### Orientation n° 13 : Améliorer la double relation politique et technique entre communes et intercommunalité

- Le nouveau compromis intercommunal a posé deux orientations politiques majeures. Les élus ont souhaité en premier lieu que les communes demeurent actives c'est-à-dire qu'elles continuent à produire des politiques publiques et des services. Le second choix fondateur est de considérer les communes et leur EPCI non pas comme deux strates territoriales différentes mais comme deux expressions d'une même strate ; la répartition des compétences devant s'effectuer en analysant la capacité de chacun à produire la meilleure politique et à rendre le meilleur service. Le bon fonctionnement technique mais aussi politique de ce bloc communal impose d'améliorer la relation entre communes et intercommunalité.
- Il est nécessaire, au niveau politique, de renforcer l'implication des conseillers municipaux, de continuer à faire la pédagogie de l'intercommunalité et de réaffirmer le rôle fondamental du maire et des conseillers communautaires comme médiateurs entre la commune et l'EPCI. La démarche d'élaboration du projet, outre l'écoute des conseillers municipaux non conseillers communautaires en début de démarche, a intégré un temps de présentation formel du projet aux conseillers à la fin du processus. Au-delà, il est nécessaire, avant le prochain renouvellement municipal, de présenter aux candidats le projet communautaire afin, notamment, d'éviter des prises de positions radicales contre l'intercommunalité dans la campagne. Il sera également nécessaire, en début de mandat, d'organiser un temps spécifique pour représenter à tous les conseillers le Projet de Territoire.
- Au niveau technique : Une meilleure coopération entre les services communaux et intercommunaux est nécessaire. Il s'agit notamment de reconnaître le rôle essentiel des agents municipaux pour leur expertise et leur connaissance fine du territoire et leur rôle essentiel dans la mise en oeuvre du Projet de Territoire. Il s'agit également de reconnaître l'expertise et la compétence des agents intercommunaux qui ont une vision globale du territoire. Il faut pour cela améliorer la connaissance et la confiance réciproque entre agents des communes et de l'intercommunalité qui permettront une meilleure réactivité aux demandes des uns et des autres.



## Faire du Projet de Territoire le véritable référentiel politique et stratégique pour éviter de remettre en débat des sujets déjà tranchés

La transition du territoire vers un modèle plus équilibré, plus durable et plus résilient implique une action qui s'inscrit dans la durée. La raréfaction de la ressource implique de faire des choix clairs et tranchés et d'allouer les ressources disponibles de manière cohérente avec les choix effectués. On sait cependant que la pression du quotidien peut facilement faire dévier l'action publique. De même, des projets aujourd'hui non identifiés peuvent s'inviter à l'agenda intercommunal dans les années à venir. Afin de garantir la cohérence de l'action, les élus communautaires réaffirment que le Projet de Territoire doit constituer le référentiel politique et stratégique permettant d'évaluer l'action conduite et d'évaluer l'opportunité de nouveaux projets.





## Nécessité de développer une **culture intercommunale partagée**

**Le logiciel pour  
des choix partagés**

**La Gouvernance  
intercommunale**

**Le lien  
communes/ EPCI**

Reconnaître le conflit  
comme le moteur  
du débat démocratique  
et passer d'une logique  
de consensus à une  
logique de compromis

Formaliser un processus  
définissant les temps  
du débat  
démocratique et le  
contenu des instances  
correspondant à chaque  
temps

Réaffirmer  
que communes  
et intercommunalité  
sont l'expression  
d'une strate  
territoriale et non pas  
deux strates distinctes

Faire du Projet de  
Territoire le véritable  
référentiel politique et  
stratégique pour éviter  
de remettre en débat  
des sujets déjà tranchés

Définir les instances  
d'expression du conflit  
et de mise en débat

Améliorer la double  
relation politique  
et technique entre  
communes et interco



## Partie 6 :

### Les orientations du Projet de Territoire en résumé



## LES ORIENTATIONS EN RÉSUMÉ

- Orientation n° 1 : **définir un nouveau compromis intercommunal**
- Orientation n° 2 : **réexaminer les compétences communautaires à l'aune du nouveau compromis intercommunal**
- Orientation n° 3 : **réorganiser les communes afin qu'elles soient en capacité d'assumer les compétences de proximité**
- Orientation n° 4 : **redéfinir ce qui relève de la solidarité communautaire**
  
- Orientation n° 5 : **organiser la transition vers un nouveau modèle de développement plus équilibré, plus durable et plus résilient**
- Orientation n° 6 : **définir une hiérarchie territoriale permettant de maintenir un haut niveau de services dans un contexte de raréfaction de la ressource**
- Orientation n° 7 : **structurer les coopérations inter-territoriales**
  
- Orientation n° 8 : **bâtir le Projet de Territoire à partir de 2 enjeux transversaux et de 6 objectifs thématiques**
- Orientation n° 9 : **conforter les politiques conformes aux objectifs stratégiques définis et à la vision de l'intercommunalité...**
- Orientation n° 10 : **développer 4 politiques majeures et 3 politiques supports pour renforcer et équilibrer l'action communautaire**
- Orientation n° 11 : **rééquilibrer les ressources au sein du bloc local**
  
- Orientation n° 12 : **formaliser le processus décisionnel de l'intercommunalité**
- Orientation n° 13 : **améliorer la double relation politique et technique entre communes et intercommunalité**

