

Les projets de la Région Alsace

The projects of the Alsace Region

A. Zeller¹

L'avis éclairé d'un Président de Région. La France n'a pas connu la fusion des communes mais l'Alsace partage avec la Wallonie un certain nombre de points communs qui incitent à la comparaison des expériences. Quels sont les atouts de l'Alsace pour réussir sa mutation socio-économique ? Une formidable boîte à outil dans laquelle on retrouve les concepts d'intercommunalité, de pays, de territoires, certes, mais surtout la volonté politique d'animer le territoire aux niveaux les plus pertinents en termes de développement.

The enlightened opinion of a Region President. France has not gone through the merger of municipalities, but Alsace shares a certain number of common points with Wallonia, which beckon a comparison of experiences. What winning assets does Alsace have to succeed its socio-economic transformation? A formidable toolbox that contains the concepts of inter-communality, countries, territories, certainly, but above all the political will to revive the territory at the levels most pertinent for development.

Mots-clés : pays, territoire, Région Alsace, stratégie du développement

Key words: country, territory, Alsace region, development strategy

Mes chers collègues élus, parce que je crois qu'il y en a beaucoup dans la salle, Messieurs les Professeurs, Mesdames, Messieurs. C'est pour moi un bonheur, une joie, une fierté de vous rejoindre ce matin pour faire un peu de transfert et d'échange d'expérience. En ce qui concerne l'aménagement, le développement et l'organisation du territoire, si je viens ici ce matin, c'est autant pour apprendre que pour diffuser une sorte de connaissance qui serait absolue.

En effet, je crois qu'on peut dire aujourd'hui que les problèmes de l'organisation des territoires, de leur animation, de la mutation économique se posent partout.



Photo : Région Alsace

¹ Adrien Zeller est Président de la Région Alsace (France). Courriel : ZellerA@region-alsace.eu

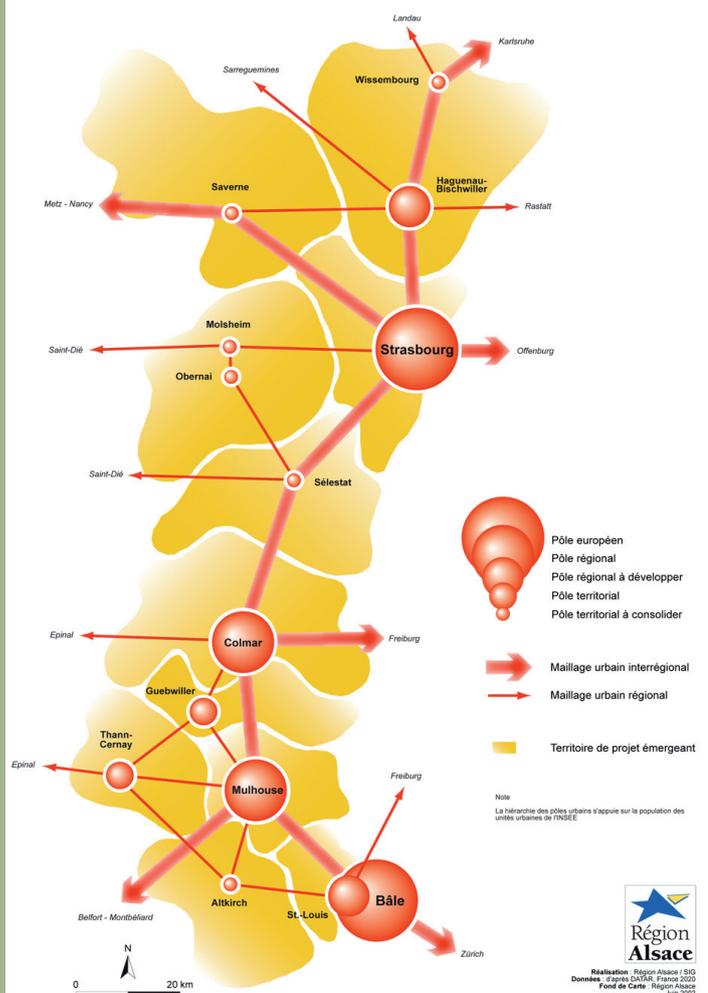
Il est intéressant d'avoir d'emblée l'avis d'un élu. A l'époque de la fusion des communes belges, Adrien Zeller était député-maire de Saverne. Par la suite, il a été conseiller du Département du Bas-Rhin, Secrétaire d'état de la sécurité sociale et député européen. Depuis 1996, il se consacre pleinement à sa vocation de Président de la Région Alsace. Il est également vice-président de l'association des Régions de France.

Adrien Zeller a une excellente connaissance des différents niveaux de territoire, c'est pour ça que je l'ai invité aujourd'hui, et je le remercie encore d'avoir accepté de participer à ce colloque.

Effectivement, comme cela a encore été dit tout à l'heure, la France n'a pas connu la fusion des communes, et l'Alsace compte encore quelques 904 communes pour moins de deux millions d'habitants. C'est presque quatre fois plus que chez nous pour deux fois moins d'habitants. Mais la Région Alsace et la Région wallonne partagent une série de points communs. D'abord, l'Alsace est aussi un euro-corridor. La vallée du Rhin est à la fois une voie fluviale, une voie ferroviaire et une autoroute ; c'est un grand couloir de transport. C'est une région frontalière qui touche l'Allemagne et la Suisse. C'est une région qui se veut aussi partenaire de différents pays d'Europe. C'est une volonté, je pense, de la part de la Région Alsace de se positionner au cœur de l'Europe, comme nous souhaitons le faire aussi. La mise en service du TGV en Alsace en 2007 concrétise un peu plus ce choix.

Ce même TGV s'inscrit dans une politique de recomposition du territoire régional sur la base d'un projet polycentrique, dont le Président Zeller nous parlera sans doute, et qui vise à rééquilibrer les développements sur l'ensemble du territoire de la région Alsace. Du fait que la Région Alsace possède la compétence en matière ferroviaire, elle a pu reconnaître quatre villes desservies par le TGV, puis réorganiser son réseau en fonction de ces quatre grands pôles, jusqu'aux cadences du TER, de compétence régionale, et jusqu'à la mise en service à terme de certains trains-trams. Donc, de mettre en place une forme d'irrigation de l'ensemble du territoire,

L'organisation polycentrique de l'espace régional en Alsace



avec une volonté régionale très forte. Cet exemple-là est très parlant de la mise en pratique concrète et claire de l'animation des territoires.

Comme vous le savez, en France, les institutions ne sont pas les mêmes qu'en Belgique. Il existe d'autres niveaux de pouvoirs, et il semble que ces institutions disposent d'une boîte à outils très développée. Il y a des projets de territoire au niveau des pays, des relations au niveau des districts européens avec les Allemands et les Suisses, etc. Mais Monsieur Zeller pourra en parler bien mieux que moi, en évoquant les avantages, et peut-être aussi les embûches, d'une gouvernance territoriale multi-niveaux.

Yves Hanin

Les territoires prennent de l'importance au fur et à mesure que l'on globalise l'économie, que nous nous mondialisons, et qu'une série de préoccupations communes à l'ensemble des Régions d'Europe se font jour. La notion de territoire, c'est une notion tout à fait d'actualité : c'est comme si le global appelait du local ou du territorial. D'où l'idée de se préoccuper de son territoire, de celui sur lequel on vit, on travaille, on se forme, on se déplace, on veut un environnement sain. Ces idées gagnent du terrain, militent dans mon pays pour la décentralisation, qui n'est pas du tout achevée, mais militent aussi pour essayer de comprendre ce qui permet d'organiser de manière, je dirais, pertinente un territoire, de l'aménager, tout en suscitant un développement local et territorial pertinent.

Tout à l'heure, Monsieur le Professeur (*nldr. C. Vandermotten*), vous avez dit qu'en France, ça n'avait pas bougé sur le plan communal : c'est à la fois juste, et incomplet. C'est juste parce que nous avons toujours 36.000 communes, dont 900 en Alsace pour deux millions d'habitants. Néanmoins, nous avons fortement développé l'**intercommunalité**. L'intercommunalité, ce sont des groupements de communes, des communautés de communes qui disposent d'une forme d'autonomie fiscale, même si nous n'avons pas complètement la démocratie à l'échelle intercommunale. Mais l'autonomie fiscale est là, donc, on vote des impôts intercommunaux. Et, ces intercommunalités - je parle maintenant un peu plus des zones rurales que des zones urbaines - ont des compétences obligatoires, dont le développement économique et l'aménagement du territoire. Ces intercommunalités prennent de l'importance. Au lieu d'avoir procédé à la fusion des communes comme vous l'avez fait (j'étais en Belgique, à la Commission européenne, à l'époque de la loi dite Michel, dont je me souviens fort bien), nous avons agi de manière progressive, parce que les réflexes de nos concitoyens font qu'on ne veut pas perdre une forme d'autonomie communale qui est précieuse, surtout lorsque l'Etat est lointain et centralisé.

Donc, nous avons des intercommunalités, mais nous avons aussi les **Départements**, nos anciennes provinces. Chez nous, les Départements sont forts, mais nous avons constaté que les limites des départements étaient désuètes, notamment au regard de la mutation du développement économique. C'est la raison pour laquelle, en France, nous avons inventé quelque chose d'un peu nouveau : les **pays**. Ce sont des bassins d'emplois, des

entités territoriales autour d'une ville moyenne, autour desquelles on veut organiser, animer le territoire, sans qu'il y ait de collectivité territoriale à cette échelle. Mais il y a là une association des forces, une association des élus, souvent autour des conseillers généraux, des présidents de communautés de communes, et des députés qui se fédèrent, qui disposent de moyens que donnent la Région, et qui essaient de réfléchir à l'avenir de leur territoire. Ces territoires, de la taille du cinquième d'une province, ce sont des espaces de vie et de travail. C'est sur ces territoires que l'on essaye d'organiser le développement, la formation, l'emploi formation, la modernisation économique, la création d'entreprise... Un pays, c'est une entité avec une ville-centre de 10 à 20.000 habitants, avec un territoire de vingt ou trente kilomètres autour. Ces niveaux ne possèdent pas la personnalité juridique publique mais sont devenus des niveaux stratégiques pour penser l'avenir et pour organiser, non pas l'équipement du territoire, mais l'*animation* du territoire. Je voudrais insister là-dessus ; il ne suffit pas d'avoir des structures communales ou intercommunales pertinentes, encore faut-il essayer de promouvoir ce développement.



Saverne, en Alsace, dont Adrien Zeller fut longtemps le Maire. ■

Travailler aux niveaux pertinents

Quels sont aujourd'hui, les ingrédients du développement ? C'est assez simple à comprendre. C'est l'*emploi-formation* : si on veut se former, y compris lorsqu'on travaille déjà, ce n'est pas bon d'avoir cent kilomètres à faire pour acquérir une formation professionnelle, ou pour se reconverter lorsqu'on a perdu son emploi, ou lorsque l'on rentre dans des statuts de stagiaire de la formation professionnelle. Deuxièmement, il y a la *diffusion de l'innovation*. L'innovation ne doit pas être réservée aux très grandes entreprises, ni même aux grosses PME. L'innovation, c'est un concept général. Troisièmement, il faut *stimuler la création d'entreprises*, et nous avons pris une série d'initiatives en Alsace au travers desquelles nous disons : « Dans ce territoire, ces pays, ces bassins d'emploi, essayons d'organiser les chefs d'entreprise entre eux. » L'animation économique, c'est, par exemple, un club d'entrepreneurs, des petits en général, cinquante, soixante. Ils sont sur un territoire, ils se rencontrent, ils se forment, ils échangent, ils essaient d'être dans le coup. Ils se demandent : qu'est-ce qui change ? Quelles sont les réglementations qu'ils doivent maîtriser ? Quelles sont les innovations qu'ils doivent connaître ? Quelles sont les solidarités qu'ils peuvent établir entre eux ? Comment progresser, développer plus vite ? Le problème du petit entrepreneur, c'est son isolement, et ces organisations territoriales leur permettent de sortir de l'isolement. À côté de cela, nous mettons en place des *plateformes technologiques* correspondant aux dominantes du territoire ; exemple, en Alsace du Nord, c'est une plateforme technologique autour de la mécanique avancée ; dans le territoire de Saverne, d'où je viens qui est à l'ouest de l'Alsace, c'est une plateforme technologique pour faire progresser les connaissances et les applications en plasturgie ; ailleurs, ce sont les énergies renouvelables, dans un autre endroit, c'est la métrologie. Ce sont des niveaux très locaux de diffusion et de transfert des innovations. Très locaux, pour ne pas avoir à dire chaque fois que j'ai un problème : « Il faut que j'aille dans la très grande ville ». Territorialiser le transfert de technologies, territorialiser l'accès aux meilleures connaissances.

À côté de cela, il y est nécessaire de développer les structures scolaires et la formation. Là aussi, nous avons développé une volonté très forte d'avoir des lycées professionnels et technologiques qui vont au-delà de ce qu'on a chez nous : le baccalauréat. Au-dessus, jusqu'au niveau Bac+3, c'est-à-dire les trois premières

années universitaires, nous voulons qu'il y ait des formations professionnalisantes, et pas générales, comme la médecine. Nous voulons que dans chaque ville de 10 à 20.000 habitants, il y ait des formations de haut niveau. Bien entendu, ça ne va pas tout seul, il faut parfois un peu secouer les universités pour qu'elles s'intéressent à la ville qui est à trente ou quarante kilomètres de la métropole. Qu'elles s'y intéressent pour que là aussi, il se passe des choses, et permettre, quand on a un diplôme de technicien, d'obtenir un diplôme d'ingénieur. Par une formation en cours du soir, sur place encore une fois. Tout cela pour créer une vie économique, une envie de se qualifier, une envie de créer, une envie d'échanger. Et, c'est ça le secret du développement économique sur un territoire qui, par ailleurs, cela va de soi, doit être équipé.

On essaye de fabriquer, sur le territoire, des pôles de compétences secondaires, pas des universités, mais des pôles de compétences qui permettent à l'industrie et à l'économie locale d'être à niveau.

En d'autres mots, réformer les structures communales ou intercommunales, ça ne suffit pas. Il faut avoir une stratégie du développement, et dans ce domaine, valoriser notre expérience. Il ne faut pas que les élus veuillent tout faire, il faut donner des responsabilités à un chef d'entreprise pour qu'il devienne président du club de l'économie, qu'il anime une plateforme d'initiative économique, ou qu'il préside une pépinière d'entreprises. Avec une stratégie globale et complète pour chacun de ces territoires, de ces « morceaux » de province, on arrive progressivement à assumer la mutation, à faciliter les reconversions qui sont partout, et à préparer une nouvelle génération d'entreprises de terrain qui peuvent progressivement accéder à des développements tout en promouvant ces territoires.

C'est la stratégie que nous avons mise en place, à côté des efforts de grands équipements : des nouveaux lycées, des systèmes de transport articulés, comme vous l'avez évoqué. Dans nos régions peu peuplées, nous avons dû sauver tous les petits lycées. Le Ministère de l'éducation, lorsqu'il était en charge des lycées, voulait couper les vivres aux petits lycées dans les villes de 5.000 habitants. Nous les avons tous sauvés, parce qu'on s'est dit : « Un territoire sans lycée, c'est un territoire qui voit ses chances d'avenir baisser. » Nous avons décidé, de manière très volontariste, de sauver tous les petits lycées, ainsi que toutes les petites lignes ferro-

viales, de manière à ce que tous les territoires puissent avoir accès aux services publics. Bien sur, on ne fait pas rouler là un train tous les quarts d'heure. Mais néanmoins la desserte, la diffusion des services publics est assurée.

En France, comme vous sans doute, nous luttons pour essayer de garder les petits tribunaux, pour essayer de garder les petits centres des impôts. Si la rationalisation ne doit pas être rejetée, par contre, la territorialisation reste un impératif. La présence des services publics sur les territoires, par hiérarchie, reste un impératif. Et nous, en Alsace, comment avons-nous raisonné ? Il y a de grandes villes en Alsace, des villes d'une certaine taille, de 120.000 ou 150.000 habitants, mais en dessous, nous avons une strate qui pour nous est stratégique : ce sont les villes moyennes, les anciens chefs-lieux d'arron-

dissements. C'est plus petit qu'Arlon mais ce sont des points d'ancrage du territoire. C'est la ville à la campagne, et la campagne pour la grande ville. Et pour nous, ce sont des lieux stratégiques d'animation du territoire, culturel, économique, social, avec des services publics. Mais surtout, une volonté de desservir tout le territoire, au-dessus des communes. Nous avons dû bousculer un peu les intercommunalités pour leur dire : « Au-dessus de vous, il y a encore des terres habitées ! » Un peu plus haut que l'intercommunalité, ou que les fusions de communes, il faut se regrouper, pas la province, pas le département, pas toute la région, mais un niveau intermédiaire où on se rencontre, on travaille ensemble, on définit les besoins, un peu comme les pays, ou les bassins d'emploi. Parfois, il y a des revendications lorsqu'il manque un service, par exemple dans le domaine de la formation. Mais nous, en tant que Région, on se dit :



« Nous avons décidé de sauver toutes les petites lignes ferroviaires de manière à ce que tous les territoires puissent avoir accès aux services publics. » TER – Trains express régionaux en gare de Strasbourg. ■

« Tiens, il y a une demande, peut-être ne sommes nous pas assez présents. »

Quel niveau pertinent, pour faire quoi ? Si vous voulez faire de l'emploi-formation, vous ne pouvez pas tout faire à Liège, vous ne pouvez pas tout faire à Arlon. Donc, il faut avoir des centres secondaires et une vie organisée autour, avec des interactions avec les professionnels, les entreprises, et l'utilisation de la matière grise qui se trouve dans les lycées, dans les collèges, dans les industries, etc. Donc, l'idée, ce n'est pas de dire : « quel est le niveau pertinent d'avenir ? » mais « quel est le niveau pertinent pour faire quoi ? » C'est en réfléchissant comme ça qu'on arrive à déterminer des formes nouvelles. Vous ne pouvez pas faire des élections partout : à l'échelle des pays, des bassins d'emploi, ce sont les élus eux-mêmes qui désignent des représen-

tants, qui prennent des responsabilités pour réfléchir, pour travailler, pour bâtir des projets et surtout pour animer le territoire, pour faire en sorte que ça vive, que ceux qui ont envie de connaître, de bouger puissent le faire sur place. J'ai fait l'expérience, j'ai été moi-même élu dans une ville moyenne, de 15.000 habitants. Et, quand j'ai vu les chefs d'entreprise, j'ai dit : « Vous allez à Strasbourg le soir, parce qu'il y a une conférence importante sur l'environnement et entreprise ? » et ils disent : « Ah, non ! C'est trop compliqué, le soir à six heures après le travail, d'aller à Strasbourg. » Alors, qu'est-ce qu'on a fait ? On a décidé d'organiser des conférences sur place, des formations, sur place, pour les chefs d'entreprises. Donc, une très forte volonté de territorialiser le développement. Et ça, ce n'est pas quelque chose d'institutionnel, c'est une volonté politique d'être présent sur le territoire.



« Après les grandes villes, il y a une strate qui pour nous est stratégique, celle des villes moyennes, des anciens chefs-lieux d'arrondissements. Ce sont des points d'ancrage du territoire. C'est la ville à la campagne, et la campagne pour la grande ville. Pour nous, ce sont des lieux stratégiques d'animation du territoire culturel, économique, social. » Gare de Sélestat. ■

Le progrès est contagieux

En France, ce n'était pas habituel, parce qu'on raisonne « institution » et on raisonne moins « animation ». Comment fonctionne le progrès ? Nous le voyons bien aujourd'hui, avec le développement durable, le solaire, le bois énergie, la géothermie. Le progrès ne vient pas d'en haut. Il vient par une opération pilote quelque part, puis par effet de démonstration, de contagion, de diffusion et de formation sur un territoire. Et ça, c'est très important, même si en France, c'est très difficile à comprendre. On croit que quand le ministre fait une circulaire, après tout va changer. Eh bien, rien ne change avec une circulaire, rien ne change avec un décret. Ce qui compte, surtout dans les sujets d'aujourd'hui, emploi, formation, mutation, c'est l'effet d'initiation, de diffusion, de démonstration, de contagion. C'est comme ça que le progrès progresse. Il ne progresse pas d'en haut, il ne progresse pas non plus, quand on reste tout seul, dans son coin, à la télé, ou même dans son atelier, ou son entreprise. Donc, il faut créer des lieux d'échange et de synergie sur le territoire, et sur des territoires pertinents. C'est ce que nous avons appris, avec souvent une lutte contre les courants, comme je l'ai dit tout à l'heure : le gouvernement n'a pas assez d'argent, il veut fermer les petits tribunaux, les petits lycées, les petites lignes de chemin de fer. Alors, face à ces enjeux, il faut se poser la question : comment faire pour ce soit efficace, si possible bon marché, mais que ça ne crée pas de désertification supplémentaire sur des territoires ruraux, qui doivent, au contraire, avoir leur chance. Donc, ce sont des messages tout simples, mais que nous appliquons dans la durée. De même la politique d'emploi-formation n'est pas définie à la tête, elle est définie sur le terrain, par concertation avec les chefs d'entreprise, chaque année, en tant que Région nous faisons le bilan : « Quels sont les besoins ? » « Quels sont les professions qui manquent ? » « Quels sont les types d'activité qu'on pourrait développer ? ». Et on bâtit des programmes de formation, notamment pour les demandeurs d'emploi, sur place. Avec le comité d'organisation, à côté de l'agence d'emploi, à côté des établissements scolaires, avec les forces vives, avec notre expertise, chaque fois une volonté politique d'assurer la promotion autant que possible sur place. Nous faisons des cours de création d'entreprise, sur place, sur les territoires, pas dans les communes, dans des groupements territoriaux qui représentent peut-être l'équivalent de vingt ou trente communes, et qui sont pertinents par rapport à ce qu'est la vie aujourd'hui.

Les limites communales sont dépassées pour le développement économique. Les communes sont trop petites, pour le développement économique. Par contre, la province risque d'être trop grande, et la Région en tant que telle aussi. La Région doit elle-même avoir une vision de son territoire, de sa manière d'agir, de manière répartie, en pensant à la dynamique. Ça ne suppose pas seulement plus de fonctionnaires, mais la volonté d'animer ces territoires. Et c'est comme ça que progressivement nous arriverons à des résultats.

Je peux vous en donner un : l'entreprise « Adidas ». Et bien, j'étais le député d'Adidas pendant dix ans. Adidas, avec Bernard Tapie, a fermé toutes les usines et a mis 2.500 salariés au tapis dans un espace rural. Et ces 2.500 emplois ont été rattrapés, non pas en deux ans, mais en dix-douze ans, en soutenant ceux qui localement avaient une envie d'entreprendre. Et bien entendu, en cherchant à accueillir des investisseurs internationaux, allemands, japonais ou autres. Mais ce n'est pas ça qui a fait le changement. Le changement, il est venu d'en bas. Du bas vers le haut : le changement endogène stimulé par une stratégie, établi dans la durée, et par une volonté de mettre en valeur les acteurs, les forces vives et les ressources naturelles et intellectuelles qui existent sur le terrain. Donc, organisation territoriale, bien sûr, il faut qu'elle soit pertinente, et animation et développement économique ne se recoupent pas complètement. Dans mon pays comme ailleurs, il est souhaitable d'avoir des réformes institutionnelles, mais il ne faut pas subordonner la volonté d'animation et du développement économique à la réforme institutionnelle qui ne dépend pas de nous. Parce que si le Parlement arrive à faire ces changements, tant mieux. Mais, s'il n'y arrive pas, il faut vivre quand même. Donc, il faut imaginer d'autres modes d'organisation et de travail. Et cela suppose une volonté politique de dire : « On veut que tout le territoire participe au développement. On veut assurer, à chaque territoire, la valorisation de ses ressources, de ses compétences, et la préparation de l'avenir » C'est un travail un peu invisible, en deux ans, vous ne voyez rien. Pour installer une pépinière, et pour qu'elle ait des effets, il faut huit à dix ans, et pourtant, il faut le faire. Le temps politique et le temps du développement économique immédiat ne sont pas exactement les mêmes. Parce que les élections sont beaucoup plus fréquentes que cette stratégie de développement dans le temps. Mais, la population finit par comprendre que ce qui est fait est cohérent, et surtout qu'on prépare pour elle un avenir.



« Le temps politique et le temps du développement économique ne sont pas les mêmes. Mais la population finit par comprendre que ce qui est fait est cohérent, et surtout qu'on lui prépare un avenir. » Centre-ville piétonnier à Saverne. ■

Alors, voilà un peu le message de notre expérience. Je pourrais parler de bien d'autres choses, des TGV et de tout ça. Mais, je crois que ce qui est le plus important, aujourd'hui, pour éviter les fractures territoriales, c'est l'animation des territoires. Nous avons les mêmes problèmes que ce que j'ai vu tout à l'heure, entre les centres-villes qui se dépeuplent, les logements sociaux, et les périphéries urbaines résidentielles qui se portent bien. Les phénomènes sont partout les mêmes : les réponses à donner ne sont pas des réponses mécaniques. Par contre, nous pouvons toujours apprendre les uns des autres. Je trouve que l'Alsace est une des bonnes régions de France, nous sommes troisième en développement, mais j'apprends très souvent des Régions qui sont moins développées, qui ont dû lutter plus dur que nous, qui ont connu des crises plus difficiles et les ont surmontées, parce qu'eux, ils ont appris à travailler et à se mettre ensemble. Il n'y a pas de recettes ;

par contre, l'échelon et les échanges interrégionaux, internationaux et européens sont toujours très utiles ; il faut toujours voir comment font ceux qui réussissent, et ceux qui gagnent. Et, entre la France et la Wallonie, entre la France, la Belgique, l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche - je reviens d'Autriche - il faut toujours essayer de comprendre pourquoi ça marche, qu'est-ce qu'on peut reprendre, et comment inventer son propre chemin de développement. Il n'y a pas de territoires sans avenir, il y a seulement parfois, des territoires qui n'ont pas assez de projets, et pas assez de dynamique interne. Ce qui ne veut pas dire que les pouvoirs régionaux ne doivent pas s'en préoccuper. Ils doivent donner aux territoires les moyens de se fabriquer un nouvel avenir qui n'est pas programmé d'en haut, mais qui est la prise en charge, l'organisation de l'animation d'un travail de terrain qui est toujours payant. Même s'il ne donne pas de miracles, il est toujours payant.

Question de Michel Laffut

Puisqu'il y a des initiatives régionalement organisées, avec toute l'initiative territoriale dont vous avez parlé, comment s'organise la communication entre les différentes régions françaises ? Dans quel cadre l'Alsace communique-t-elle avec le Languedoc-Roussillon, ou d'autres régions ?

Adrien Zeller : Comment communique-t-on ? Nous avons une *Association des Régions de France* qui vient de tenir son congrès à Strasbourg, et nous parlons là de problèmes d'intérêt commun. Mais ces réunions de Régions tournent souvent en réunion de revendication face au gouvernement central. Bien sûr, c'est nécessaire. Bien sûr, nous voulons plus de moyens. Bien sûr, nous voulons plus de compétences. Mais il y a beaucoup d'endroits où il y a de vrais échanges plus thématiques. Par exemple, il existe un réseau, qui s'appelle ETD (*Entreprise et Territoire de Développement*) qui fédère tous les acteurs des Régions dans lesquelles il y a une vraie volonté de développement territorial. Il y a là un échange d'expérience assez approfondi. Entreprise et Territoire de Développement : ces mots disent déjà ce qu'on veut chercher. C'est du développement local organisé, et de l'échange de bonnes pratiques. Avec des congrès comme celui-ci, des cas d'école, des échanges entre acteurs. C'est un moyen. Il y a une autre fédération nationale, dont je suis le Président, qui s'appelle le *Conseil National des Economies Régionales* qui fédère toutes les instances régionales de développement ; il existe d'ailleurs un réseau européen qui s'ap-

pelle « Eurada » dont la Wallonie doit être membre, j'en suis presque convaincu. Mais c'est à une autre échelle. Le CNER vise à connaître et à faire connaître toutes les expériences de développement, de prospection internationales et de développement à l'échelle régionale. Ce dont je vous ai parlé toute à l'heure, ETD, c'est : comment les territoires qui composent une région peuvent-ils s'organiser, se promouvoir ? Qu'est-ce qu'il faut ? Quels sont les ingrédients ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Quels sont les échanges d'animateurs, de gens qui auraient acquis de l'expérience, élus, animateurs ou fonctionnaires qui travaillent tous ensemble pour réfléchir ? Comment peut-on mieux faire ? Donc, il y a multiplicité d'organismes. C'est vrai que la France a la chance d'être un très vaste territoire, par rapport à la Belgique, qui peut permettre la confrontation de pratiques très diverses. Il y a les montagnards qui sont réunis dans la *Fédération Française de la Montagne* : toutes les communes de montagne de France s'y sont regroupées pour discuter, entre elles de leurs problèmes, de leurs projets : est-ce que le ski a encore un avenir ? Comment développer le tourisme ? Les loisirs ? Comment organiser le territoire ? Comment lutter contre les avalanches ? Tous les problèmes de la montagne. Et les communes de montagne se réunissent soit au plan national, soit au plan des massifs. Il y a une *Fédération des régions minières*, ou disons anciennement minières, et des anciens bassins miniers qui essaient de faire des échanges de bonnes pratiques entre la Lorraine, le Nord-Pas-de-Calais, le sud Massif Central, partout, on a fermé des bassins miniers. Comment on fait pour se reconverter ? Donc, il y a toute une série d'endroits où on réfléchit, et on pense.



« Il n'y a pas de territoires sans avenir. Il y a parfois des territoires qui manquent de projets, de dynamique interne. Les pouvoirs régionaux doivent donner aux territoires les moyens de se fabriquer un nouvel avenir qui n'est pas programmé d'en haut, mais qui constitue en la prise en charge et en l'organisation de l'animation d'un travail de terrain qui est toujours payant. »

Siège de la Maison de la Région Alsace à Strasbourg. ■

L'idée des pays avait été promue par Madame Voynet, qui était Ministre de l'environnement, mais le paradoxe c'est qu'elle avait aussi été reprise par un Ministre de droite, qui pensait également que les pays, ces territoires dont j'ai parlé, étaient des niveaux nécessaires pour permettre de donner un avenir à des zones rurales, à des zones en mutation économique forte, pour générer un développement sur l'ensemble des parties du territoire. Alors, j'en parle. Non pas que tout va bien en France, parce que je considère que nous sommes encore trop centralisés, je voudrais le dire très clairement - tout le monde sait ce que je pense, du Président de la République à chaque parlementaire. Ils savent qu'en Alsace, on veut plus de décentralisation de Paris vers la Région. Mais, encore faut-il savoir ce qu'on ferait de ce pouvoir, et j'ai essayé d'expliquer ce que nous essayons d'en faire : une politique inscrite dans la durée, qui a sa logique, sa cohérence, le rôle des grandes villes, le rôle de demain des villes moyennes. Je reprends l'exemple de la plateforme technologique pour chaque pays, en fonction de la vocation du territoire, pas seulement pour

une région, mais, une plateforme par pays qui donne une vocation. Dans ma Région, ce sera de la plasturgie, ailleurs, c'est la mécanique, les énergies renouvelables, etc. Pour que chaque pays se reconnaisse dans une vocation d'avenir. Ça donne de l'espérance de dire : « Voilà, mon avenir, c'est ça. Je n'ai pas zéro avenir. Non, j'ai un avenir puisque je vais essayer de m'impliquer dans telle ou telle chose ! »

Donc, oui, ces organisations existent. Je peux vous mettre en contact avec ETD, des gens très intéressants, où on peut apprendre et on peut s'enrichir. Et moi-même, quand je veux comprendre des choses, je vais en Autriche. Ou j'essaie de voir comment fait le Pays de Galles, comment fait l'Italie du nord, quels sont les secrets des régions en Catalogne, etc. On apprend toujours en regardant comment font les autres. Mais ce qui est certain, pour moi, c'est qu'il faut, localement créer des synergies, il faut que tout le monde travaille dans le même sens : l'université, le système financier (très important), les collectivités territoriales, communes



« Il faut conjuguer les équipements et l'animation territoriale. L'Alsace, ce n'est pas seulement le TGV et Paris-Strasbourg. Ce sont aussi des lignes régionales que la SCNF voulait supprimer et qu'il a fallu sauver. » ■

ou intercommunalités, les formateurs, et bien entendu le monde de l'économie, le tissu local de l'économie. Il faut les regrouper, il faut les sortir, il ne faut pas dire seulement : « Que la chambre de commerce s'occupe d'eux » Non ! Ca ne suffit pas, il faut, localement, les faire travailler ensemble pour dire : « Qu'est ce qui ne va pas ? » Ils nous engueulent, ils donnent un coup de pied de temps en temps, en disant : « Pourquoi on n'a pas encore telle section technologique dans tel lycée ? » Et là, nous sommes interpellés, puisque nous en sommes responsables. Mais, en même temps, ils progressent, on finit par échanger et progresser.

Un travail de terrain exemplaire

Je vais donner un autre exemple pour montrer comment il faut combiner la concertation, l'animation avec l'équipement. Il y a huit ans maintenant, nous avons hérité de toutes les petites lignes de chemin de fer en Alsace, il y en a une dizaine. Sur ces dix petites lignes - je ne parle pas des grandes Paris-Strasbourg, ni du TGV, je parle des toutes petites lignes entre des villes qui ont 10.000 habitants - la SNCF voulait en fermer cinq. Nous avons pris les choses en main et nous avons dit qu'on regarderait ce qu'on peut améliorer. On a invité tous les maires. Les usagers qui rentraient le soir par train de la grande ville, on les a regroupés le soir, les cheminots de même. Et on a créé une association pour chaque ligne. Ça s'appelle « Comité de ligne ». On a regardé comment on pouvait améliorer les horaires, comment on pouvait moderniser les gares, accueillir les vélos, moderniser le matériel, répondre aux attentes des gens, repositionner les trains. Et bien, nous avons sauvé les cinq lignes de trains régionaux locaux que la SNCF voulait fermer. Et elles ont toutes 50% de voyageurs en plus qu'il y a huit ans, toutes sans exception. Mais, on a fait autrement que l'Etat, qui fait les choses d'en haut, comme la SNCF quand elle décrète : « Cette ligne n'est plus rentable, je change les tarifs, je change les horaires, je supprime telle liaison,... » Et nous, nous avons fait l'inverse : on a appelé la SNCF, et on a dit : « Maintenant, vous venez à la table avec nous ! » C'est une chose qu'ils n'avaient jamais faite. On va sur le terrain, on va dans un petit bourg qui est desservi par un train et on invite les gens, on invite les voyageurs, on invite les cheminots, on invite les maires, les élus locaux, ou ceux qui avaient de l'intérêt, et souvent les cheminots sont aussi des élus locaux. On avait les bonnes infos, on a essayé, on a fait des changements, on a dit : « Décalons ce train de dix minutes », « Tiens, là on supprime un arrêt, parce qu'il

n'y a personne, mais par contre, on renforce les arrêts ailleurs. », « Modernisons la gare »... Donc, on a fait un petit travail patient, sur le terrain, c'était ça le changement. Et maintenant, c'est reconnu, ce que nous avons fait, ça a été copié dans toute la France. Tout le monde dit : « L'Alsace a une manière de faire qui est intéressante ». Dans d'autres domaines, ce sont les autres qui ont inventé des choses qui nous sont utiles. Donc, cet échange de bonnes pratiques c'est quelque chose d'extrêmement utile.

La territorialisation contre l'extrême-droite

En tous cas, la territorialisation, c'est quelque chose d'indispensable. J'ai entendu parler du vote extrémiste en Flandre. Et je peux vous dire que nous avons eu un vote extrémiste en Alsace. Et ce vote extrémiste, on l'a eu dans le monde rural, dans nos campagnes, qui se sentaient abandonnées : pas d'avenir, tout se délocalise, Adidas ferme, le textile s'en va, etc. Un peu comme les problèmes que vous avez connus. Eh bien, nous avons repris les choses en main avec un travail de terrain et un discours politique, bien entendu. Progressivement, ça a chuté de moitié, ça a mis dix ans. Il n'a pas suffi de condamner le vote extrême : il faut apporter des réponses raisonnables sur la base de nos valeurs.

Donc, vous voyez comme la politique et la pratique d'animation territoriale, ça se mélange, ça ne se sépare pas. Si vous avez la politique d'un côté, et l'action locale de l'autre, ça ne marche pas, il faut que ce soit ensemble. Il faut que ça marche ensemble, et que l'un enrichisse l'autre. Les gens veulent être entendus, ils disent : « Pourquoi mon hôpital ferme ? Et ma maternité ? Et pourquoi pour accoucher, je dois aller à Liège, ou à Strasbourg, et localement, ne peut-on pas trouver de solutions ? » Donc, on s'est un peu mis à l'écoute, et à l'échelle des pays, nous avons organisé dans chacun de ces pays, de ces territoires, un conseil de développement. C'est-à-dire, qu'on a dit aux gens qui ne sont pas élus, les présidents d'association, les chefs d'entreprise, les parents d'élèves, on leur a dit : « Venez, on va créer une structure, on est quatre-vingts personnes. On va essayer de se mettre autour de la table, et de temps en temps on discute pour que vous disiez ce qui ne va pas et ce qu'on pourrait faire ensemble, les deux choses toujours ensemble. » Les projets sont nés comme ça. Et un développement, c'est une remise en place. Un peu d'espoir est revenu sur ces territoires. Je peux vous dire que nous avons perdu 30.000 emplois dans le

textile, 10.000 dans la chaussure, 5.000 dans la mécanique,... En ce moment où je vous parle, les Japonais sont en train de partir pour la Chine. Je parle de SONY, je parle de cette semaine. Et bien, on n'a pas de réponse comme ça, en disant : « Demain matin, les deux cents emplois, qu'on perd, on peut vous les remplacer. » Par contre, on est là ! On va essayer de faire quelque chose,

on va bâtir une pépinière, on va stimuler les entreprises en place, on va aider les artisans, on va développer les énergies renouvelables, etc.

Tout cela, à un niveau pertinent, qui n'est pas communal, qui n'est pas intercommunal, mais à une autre échelle territoriale.