



Bretagne rurale et urbaine  
pour un développement  
durable

Breizh ar maezloù ha maezkérel  
evit an diorren padus



## ► Intervention Sénat – Délégation Collectivités territoriales et décentralisation

# Ingénierie dans les petites communes : enjeux et bonnes pratiques

**BRUDED a été sollicité par la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat, présidée par Mme Françoise Gatel, pour participer à une table ronde sur le thème "Relever le défi de l'ingénierie dans les petites communes : les bonnes pratiques" aux côtés de l'AMRF et de 1000 cafés. Ce document propose une synthèse de la contribution de BRUDED.**

[Voir la vidéo de la table-ronde sur le site Direct Sénat](#)

## Contexte et objectifs

Objectif de la table-ronde : **mettre en valeur des bonnes pratiques** à l'échelle des territoires.

**Animé par** Françoise Gatel, sénatrice d'Ille-et-Vilaine et présidente de la délégation aux collectivités territoriales

**Avec :**

- Gilles Noël, maire de Varzy et vice-président de l'AMRF
- Chloé Brillon, présidente de l'opération 1000 cafés
- Jean-Marc Labbé, maire de La Méaugon, vice-président de BRUDED et Ivana Potelon, codirectrice de BRUDED

## Présentation de BRUDED

BRUDED est un réseau de **partage d'expériences** entre collectivités dans tous les champs du développement durable, en Bretagne et Loire-Atlantique. Elles ont une même volonté d'avancer ensemble pour aller plus vite sur les chemins de la transition énergétique, écologique et sociale. L'association, créée en 2005, compte aujourd'hui plus de 270 communes et 7 communautés de communes adhérentes sur la Bretagne et la Loire Atlantique. Le réseau, soutenu par l'Etat, la Région Bretagne, l'ADEME, les 5 départements et la Banque des Territoires, a trois objectifs prioritaires :

- **Partager les expériences des collectivités adhérentes** : visites, rencontres, mise en relation directe d'élus à élus, transmission de documents (cahier des charges, conventions, ...)
- **Capitaliser les démarches et les réalisations** : documents thématiques, fiches projets, vidéos, ...
- **Accompagner les expérimentations des collectivités** qui en font la demande pour leur faire bénéficier de l'expérience et de la force du réseau :
  - **soutien à la définition des objectifs en amont du projet** (en s'appuyant sur les concrétisations réalisées par d'autres territoires) au travers d'un regard non expert transversal,
  - **appui à la démarche globale et à la gouvernance du projet** : structuration du pilotage / instances de suivi : composition, rôle, etc / lien vers les partenaires adaptés au projet / association de la population / etc

## **BRUDED est un réseau partenarial :**

Les 8 salariés sont des animateurs et des transmetteurs de l'expertise des élus "qui ont déjà fait". C'est une contribution spécifique de facilitation, qui s'articule avec celles des partenaires habituels des collectivités (ALEC, CAUE, EPF...). Cette complémentarité vaut aussi à l'échelle plus large: le réseau BRUDED privilégie les partenariats pour ses actions et il s'implique régulièrement dans celles des autres acteurs des territoires. BRUDED relaie également les actions des partenaires techniques et financiers des collectivités : appels à projets, à manifestation d'intérêt, événements, ressources...

**Lien à l'ingénierie : BRUDED n'est pas expert, mais facilitateur. Aider les élus à définir leurs objectifs, la gouvernance, les orienter vers les partenaires adéquats, via un fonctionnement collaboratif !**

*« Notre boulangerie vient de fermer, et nous devons réagir vite ; racheter le matériel ou non, trouver un repreneur... BRUDED nous a orientés vers des communes ayant porté ce type de démarche, et vers les partenaires adaptés ; cela a été très aidant pour passer à l'action »*  
**Maryline Lair, maire de Saint-Senoux / 35, 1830 habitants**

**[En savoir plus sur BRUDED et découvrir plus de 800 expériences de petites communes](#)**

### **Compte-rendu d'activités BRUDED 2023**

## **Ingénierie dans les petites communes : enjeux**

- **Ingénierie = sujet transversal**, qui concerne en premier lieu les projets complexes en particulier d'aménagement du territoire et de renouvellement urbain, lié au ZAN
- **Multiplication des partenaires techniques** : l'expertise existe dans les territoires, mais il y a un enjeu fort de **lisibilité, d'identification, d'articulation** des expertises par les petites communes
- Enjeu principal de **coordination/orchestration de projet**, de suivi de la traduction technique, juridique, opérationnelle des ambitions politiques :
  - **de A (faisabilité) à Z (livraison et gestion, entretien)** – avec 3 points de vigilance:
    - **anticiper le passage à l'opérationnel** > via des études globales incluant une analyse de la faisabilité, l'identification des porteurs potentiels (de logements notamment), des esquisses de modèle économique, et prenant en compte les enjeux de transitions
    - **proposer des solutions adaptées aux petites communes**, à leur identité rurale, à leurs ressources naturelles, agricoles, humaines, à leurs besoins et usages actuels et futurs > ne pas plaquer des solutions urbaines, par ailleurs souvent coûteuses, sur des territoires ruraux
    - **avoir une entrée 'projet' et non pas uniquement thématique** : éviter le cloisonnement, favoriser les approches globales. Pour exemple, les élus travaillent non pas sur l'adaptation au changement climatique en tant que telle, mais concrètement sur le réaménagement de leur cour d'école, ou de leur centre bourg, projet au sein duquel il y a un enjeu à intégrer les transitions en matière de gestion de l'eau, de santé, biodiversité, mobilité, vivre-ensemble, etc.
  - **en incluant la gouvernance / l'animation** du projet en sus du technique et réglementaire comme un levier de réussite des projets portés par les petites communes
- **Clé de réussite : une ingénierie de proximité**

Les petites communes disposent de peu de services internes : le secrétaire de mairie ou DGS n'a pas le temps et pas toujours les compétences pour piloter des projets complexes

- **De facto, ce sont les élus qui assurent le pilotage de projets** > renvoie à la question :
  - du **statut des élus** (sujet travaillé par l'AMF notamment)
  - de la **formation des élus** (droit à la formation des élus complexe et très peu mobilisé)
- Besoin **d'échanges de pratiques**, entre pairs notamment sur la démarche globale

→ **Besoin d'une AMO, proche de l' élu, pour le pilotage quotidien, de proximité** : dans l'idéal en interne à la collectivité, à l'échelon communal ou intercommunal notamment.

### Sur les financements :

- **Des logiques d'appels à projets quasi générales** avec des calendriers parfois serrés, des conditions d'éligibilité et des exigences 'qualitatives' hétérogènes, qui interviennent en contradiction avec l'enjeu d'une approche globale supposant un temps de réflexion d'étude préalable... et orientent le temps de pilotage et d'ingénierie, vers la recherche de financement... Mais avec néanmoins un effet levier sur les caractéristiques des projets, leur 'durabilité', et un impact sur les filières locales dans certains cas. (écoconstruction par exemple)
- **Un manque de visibilité / lisibilité des financements** : aujourd'hui, aucun acteur n'est en capacité d'avoir une information exhaustive sur les financements possibles sur un projet ! La plateforme aides-territoires est une base intéressante mais dont l'appropriation n'est aisée pour les élus (foisonnement des aides)

*« Notre projet de ZAC telle qu'elle existe aujourd'hui n'aurait pas vu le jour de cette manière sans l'inspiration et le soutien de BRUDED. Le réseau nous a permis de nous sensibiliser à d'autres manières de faire, très innovantes à l'époque, en allant visiter d'autres communes »*

**Patrice Le Penhuizic, maire de Lauzach (56), 1120 habitants**

## L'action de BRUDED : une relation de proximité, un regard à 360°, un rôle de facilitateur

### ➤ Une relation de proximité

BRUDED intervient sur les 4 départements bretons et la Loire-Atlantique, auprès de 280 communes adhérentes à l'association. **Les élus de ces communes tissent des liens forts** au travers du réseau, en partageant leurs démarches, leurs réussites et leurs échecs. Ils **échantent** au travers de visites de réalisations pour **voir que 'c'est possible car ailleurs ils l'ont fait'**, d'ateliers d'échanges, et de groupes d'élus porteurs de projets similaires. Pour les collectivités, rejoindre le réseau c'est verser une cotisation annuelle, mais aussi accepter de **donner et recevoir** des expériences avec ses pairs.

*« Si je ne m'étais pas appuyée sur le réseau BRUDED, je ne serais plus élue à ce jour. Face aux difficultés quotidiennes, l'échange entre pairs nous permet de garder une dynamique et de toujours retrouver le sens profond de nos actions »*

**Sarah Muller, adjointe à Concoret (56) au cœur de la forêt de Brocéliande, 760 habitants**

### ➤ Un regard à 360°

En complémentarité étroite avec les acteurs institutionnels et associatifs, BRUDED soutient et valorise **l'ensemble des démarches de développement local durable portées par les élus**. Nous portons ainsi des actions transversales sur quatre champs que nous considérons comme prioritaires :

- le soutien à un emploi durable dans les territoires,
- les dynamiques de centres-bourgs,
- la transition écologique,
- les démarches participatives et de coopération, qu'elles soient à l'échelle communale, entre EPCI et communes ou inter-EPCI.

→ C'est justement cette **approche humaine et multi-thématique** qui permet aux élus et salariés du réseau, de partager une **connaissance 'profonde' et 'vécue' des territoires** et de nouer des relations de confiance avec les élus. C'est ensuite un levier pour soutenir les élus dans la définition de leurs objectifs pour de futurs projets, et pour les orienter vers les partenaires techniques, financiers, économiques, ... adaptés.

## ➤ Un rôle de facilitateur

Le réseau BRUDED ne propose ni **expertise ni assistance à maîtrise d'ouvrage** ; l'association ne propose **pas de prestation** à ses adhérents. Elle s'appuie sur les expériences réalisées par d'autres collectivités, pour **identifier les différents chemins empruntés par les élus pour atteindre des objectifs similaires**. A titre d'exemple, le réaménagement et la végétalisation d'une cour d'école peuvent être pensés en interne, avec les services techniques, ou confiés à un paysagiste, ou encore à une association via un projet pédagogique pensé avec les enfants. BRUDED n'offre pas de solution 'toute prête', mais **synthétise la diversité des démarches et des traductions techniques offertes par les expériences**, pour que chaque collectivité pose elle-même le curseur de ses objectifs écologiques, économiques, sociaux... selon son contexte local.

BRUDED met en **lien des élus 'qui ont fait' avec des élus qui 'veulent faire'**, et transmet des documents techniques pour s'inspirer : en matière de commande publique (cahiers des charges de conception), de baux (pour des commerces, du foncier agricole, etc), etc.

A partir des multiples expériences capitalisées sur un thème, BRUDED produit des synthèses thématiques très concrètes présentant des éléments de démarches, clés de réussite et points de vigilance. En voici quelques unes à découvrir sur notre site internet :

- [Soutenir le commerce en centre bourg](#)
- [Favoriser une agriculture locale et durable en agissant sur le foncier](#)
- [Végétaliser les cours d'écoles](#)
- [Vers le Zéro Artificialisation Nette : constats et leviers d'actions](#) pour les petites communes
- [Habitat léger, découvrir l'habitat léger ou réversible pour agir sur son territoire – visio-flash](#)

## Ingénierie : quelques bonnes pratiques locales vues par BRUDED

Voici quelques expériences d'ingénierie locale, proche des territoires et des élus, de long terme :

### ▶ 1/ Ingénierie mutualisée entre 2 communes :

Deux communes porteuses de projets de renouvellement urbain (l'une en phase étude, l'autre plutôt dans l'opérationnel) ont mutualisé la création d'un poste de chargé d'urbanisme : à 70% à Plélan-le-Grand (3 700 hab) et 30% à Guipel (1 700 hab).

**Clés de réussite :**

- ➔ un financement pluriannuel important par la Région Bretagne, l'Etat, la BdT et l'EPFB au titre d'un AMI « *revitalisation des bourgs ruraux* » ouvert au financement de postes
- ➔ une mise en relation entre les 2 communes pour lancer ce recrutement commun (via le réseau BRUDED) / une volonté politique partagée / une bonne entente, de la souplesse de gestion

### ▶ 2/ Ingénierie mise à disposition des communes par l'EPCI : mutualisation de moyens

L'articulation EPCI <> communes est très variable selon les territoires. Tous les EPCI ne mettent pas à disposition des communes un soutien en ingénierie pour leurs projets, en dépit d'un fort enjeu d'articulation entre les projets de territoire défini à l'échelon communautaire (PLH / PLUI, PCAET, PAT, etc), et la mise en œuvre concrète via des projets dont la maîtrise d'ouvrage est la plupart du temps communale. Certaines intercommunalités portent néanmoins une ingénierie mutualisée, mise à disposition de leurs communes membres :

- Vannes Agglomération > ingénierie d'accompagnement des projets communaux d'aménagement et construction
- ex CC Louvigné (qui a rejoint Fougères Agglomération) : création d'un poste de chargé de mission « centre bourgs » pour soutenir les projets communaux (financé par le même AMI régional « *bourgs ruraux* »)

### Clés de réussite :

- une posture politique communautaire claire de soutien aux communes : faciliter plutôt que porter
- des financements pérennes, de long terme

**Avantages** : connaissance du territoire, des acteurs, proximité aux élus / renforcement des liens entre l'intercommunalité et ses communes dans une logique gagnant-gagnant / le suivi opérationnel des projets permet d'alimenter les projets de territoire, et vice-versa

### ▶ 3/ Des prestations d'ingénierie locale proposées à l'échelle du « Pays »

Le Pays des Vallons de Vilaine (sud 35) propose un service de Conseil en Urbanisme Partagé / CUP aux communes à l'échelle de 2 Communautés de communes : le service comprend 2 ETP en urbanisme et architecture, et propose 3 niveaux d'accompagnement aux communes : Conseil de premier niveau (Prestations gratuites) / Accompagnement en matière d'urbanisme réglementaire (Prestations gratuites) / Accompagnement en matière d'urbanisme opérationnel (Prestations payantes sous convention)

### Clés de réussite / points de vigilance

- Présence d'une structure pour porter les ETP / le risque
- Modèle économique lié à la vente de prestations > suppose que les communes acceptent d'investir dans l'ingénierie

**Avantages** : connaissance du territoire, des acteurs, proximité aux élus / contribue à constituer un 'pool' d'ingénierie interdisciplinaire avec l'ALEC notamment

## Dispositif Petites Villes de Demain

Le dispositif PVD propose une ingénierie mutualisée à l'échelle de l'EPCI, via un chargé de mission qui accompagne plusieurs communes : permet un regard global sur les dynamiques locales de centralités, et renforce l'interface entre intercommunalité et communes.

Mais quid des petites communes et des communes hors dispositif ?

Le dispositif PVD implique une forme de mise en concurrence des collectivités entre elles, et contribue à l'inégalité des territoires dans l'accès aux aides publiques.

## Dispositif Villages d'Avenir

Ce nouveau dispositif a installé des chargés de missions mutualisés dans chaque département, qui ont un rôle intéressant de facilitation, de porte d'entrée pour les petites communes, en matière d'ingénierie et de financement. Les projets visés sont très divers, avec un nombre de communes important pour chaque chargé de mission Villages d'Avenir, ce qui peut questionner leur capacité à porter l'ensemble des projets et créer du lien avec les élus locaux concernés. Cela semble très dépendant du profil du chargé de mission, à son ancrage local. Nous voyons un enjeu donc à créer des postes pérennes et attractifs. Par ailleurs, toutes les communes ne sont pas intégrées au dispositif, avec les désavantages liés à la mise en concurrence des territoires.

### CONTACT :

Ivana Potelon – codirectrice – [i.potelon@bruded.fr](mailto:i.potelon@bruded.fr) – 07 49 05 64 81