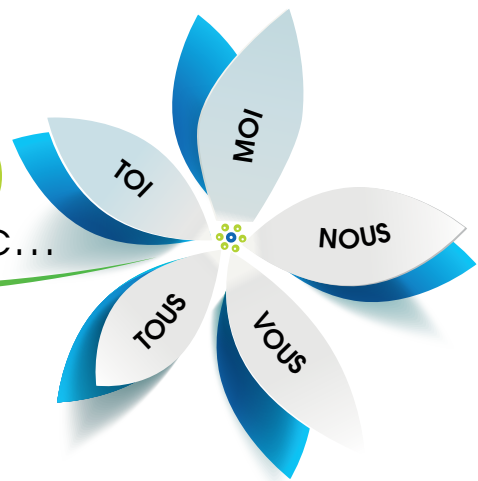


Hautes-Pyrénées

2020-2030

s'écrira avec...



## Un Projet de Territoire pour les Hautes-Pyrénées

Impulsée par le Département, la démarche «Hautes-Pyrénées 2020/2030» a rassemblé les principales composantes économiques, sociales et culturelles du département pour, qu'ensemble, elles conçoivent un projet de territoire, nouveau cap commun à tous les acteurs publics et privés engagés dans le développement des Hautes-Pyrénées.

Ce Projet de Territoire est le résultat d'un véritable travail collectif, qui se présente non comme une fin en soi, mais comme une première étape. Il a défini :

- 1 ■ Une vision partagée du devenir des Hautes-Pyrénées, autrement dit une représentation d'un futur souhaitable qui montre clairement ce que les responsables des Hautes-Pyrénées ambitionnent pour leur territoire à l'horizon 2030, dans un contexte de crise et de profondes mutations particulièrement difficiles à maîtriser ;
- 2 ■ Un pacte de gouvernance qui regroupe les principales compétences et ressources du département pour mettre en œuvre les 12 chantiers stratégiques retenus comme prioritaires ;
- 3 ■ La feuille de route des 12 chantiers pour les trois prochaines années.

# 1 Une vision partagée du devenir des Hautes-Pyrénées

Comme de nombreux territoires européens, les Hautes-Pyrénées doivent se préparer de manière proactive<sup>1</sup> à entrer dans un monde globalisé en devenir qui a déjà des impacts significatifs d'une part sur nos modes de vie, nos manières de produire et d'échanger des biens, notre mobilité géographique et professionnelle, et d'autre part sur l'attractivité et la compétitivité des Hautes-Pyrénées.

Mais il n'y a pas de fatalité qui conduirait les territoires à subir ces évolutions en l'état, au contraire il faut espérer qu'elles produisent ce qu'il y a de mieux pour les Hautes-Pyrénées.

Face à ces évolutions, les acteurs publics et privés de ce département impliqués dans la démarche, ont estimé qu'ils avaient des marges de manœuvre suffisantes pour en faire des atouts et des opportunités en termes de développement à venir, dès lors qu'ils acceptaient de modifier le logiciel actuel du territoire, dans trois directions principales, qui sont autant de ruptures fortes par rapport à la situation actuelle :

- ne pas limiter les périmètres des projets aux périmètres administratifs, optimiser ces périmètres du point de vue du développement à venir ;
- transformer, de manière radicale sur certaines thématiques, son modèle de développement ;
- concentrer les ressources publiques et privées sur des effets de levier créateurs de richesses compatibles avec le développement « d'une économie plus positive »<sup>2</sup> davantage soucieuse des risques qui pèsent sur l'environnement et sur ses habitants.

## 1.1) Reconsidérer les périmètres des projets

Dans un contexte de raréfaction des moyens publics et de concentration des ressources clés nécessaires au développement des territoires (notamment scientifiques, techniques, financières, logistiques...), le département des Hautes-Pyrénées ne peut pas compter, pour assurer son développement futur, uniquement sur les seuls atouts dont il dispose.

Depuis les années 90, on constate une concentration de la production dans les métropoles (notamment toulousaine et bordelaise), tandis qu'une autre concurrence se développe entre territoires « non métropolitains » pour attirer les dépenses des touristes, les salaires des navetteurs, les revenus des retraités, les traitements des fonctionnaires, tous ces secteurs alimentant les économies locales indépendamment de leur capacité productive. Ces évolutions ont de multiples conséquences sur la dynamique de développement et la compétitivité du département des Hautes-Pyrénées et lui imposent de renforcer son attractivité en s'appuyant sur deux atouts essentiels qui lui confèrent un positionnement spécifique :

- la puissance de l'image des Pyrénées,
- un espace « agile », territoire de projets dont le contour s'adapte aux projets (ex. l'espace de métropolisation Tarbes-Pau-Lourdes capable de proposer des fonctions supérieures comparables à celles que l'on trouve dans certaines métropoles, espace de coopération transfrontalier avec l'Aragon, la structuration autour de la filière bois-énergie avec le Gers...).

Ces deux « aimants » auront un effet de levier sur l'attractivité résidentielle et productive. Associés entre eux, ils offriront aux actifs, aux touristes, aux porteurs de projet, aux entreprises, la possibilité de bénéficier d'un écosystème privilégié, dans lequel concilier temps de travail et temps de loisirs (hors travail) devient possible, et ce, dans un espace unique et à des coûts plus avantageux (pour se loger, travailler, se divertir, se déplacer...) que les espaces métropolitains traditionnels.

Cependant la consolidation des liens avec les territoires voisins<sup>3</sup> ne doit pas se faire au détriment des deux grandes métropoles régionales (Bordeaux, Toulouse), ni aboutir à une métropole identifiée en tant qu'entité administrative à part entière. La matérialisation effective d'un tel espace (dont l'indice de métropolisation est supérieur à l'agglomération de Clermont-Ferrand) passera essentiellement par l'émergence et la concrétisation de projets concrets entre deux régions et deux départements différents, capables d'offrir de réelles opportunités aux différents usagers de cet espace inédit (étudiants, actifs, touristes, organisations...). Ainsi, à l'horizon 2030, cet espace inédit sera en mesure de proposer un ensemble de ressources et de services à tous les individus et organisations soucieux de concilier réussite professionnelle et qualité de vie à des coûts plus avantageux que les espaces métropolitains classiques.

<sup>1</sup> C'est-à-dire anticiper les changements redoutés, particulièrement ceux liés à la crise sociétale en cours, provoquer les changements souhaités et transformer les contraintes en atouts

<sup>2</sup> Terme utilisé par le groupe de réflexion présidé par Jacques Attali (Pour une économie positive – Editions Fayard – la documentation française).

<sup>3</sup> Exemple : Gers, Haute-Garonne, Pyrénées-Atlantiques mais aussi l'ensemble de la chaîne pyrénéenne

## 1.2) Transformer le modèle de développement des Hautes-Pyrénées

Dans la vision proactive telle qu'elle ressort de la démarche prospective, le modèle de développement des Hautes-Pyrénées doit subir trois transformations majeures :

- **mieux redistribuer et transformer en valeur ajoutée les revenus captés sur le territoire.** Le département des Hautes-Pyrénées présente un profil macro-économique<sup>4</sup> de type «hyper-résidentiel», lié à une très forte spécialisation touristique qui porte le poids de ses revenus touristiques à presque plus de trois fois la moyenne des départements français. Ce modèle économique a une capacité à capter de la richesse (notamment des revenus) à l'extérieur de ses limites administratives (2 500 euros par an et par habitant de plus que la moyenne nationale). Cependant la capacité redistributive de ce modèle d'une part, son aptitude à transformer les revenus captés en activités ou en emplois de proximité, d'autre part, demeurent inférieures à la moyenne nationale<sup>5</sup>;
- **la recherche d'un nouvel équilibre entre les différents moteurs du développement, ceci en vue de créer davantage de valeur ajoutée sur le territoire des Hautes-Pyrénées qu'il n'en produit actuellement.** Un meilleur équilibre entre les différents moteurs de développement serait un signe de dynamisme (création d'activité et d'emplois) et de robustesse (résistance face aux aléas de l'environnement) économique à long

terme. Or, l'analyse sur les moteurs du développement en Hautes-Pyrénées a montré une faiblesse du levier productif local (levier regroupant l'ensemble des activités produisant des biens et des services vendus à l'extérieur du département). L'activation de ce levier repose en grande partie sur la capacité d'innovation des entreprises et sur le risque entrepreneurial que leurs responsables sont prêts à prendre, ce qui suppose par conséquent l'existence de liens privilégiés et renforcés entre les pôles de recherche du territoire (publics ou privés)<sup>6</sup>, les activités de financements et les terrains d'application que proposent les entreprises ;

- enfin, la crise actuelle doit inciter les responsables du projet de territoire « Hautes-Pyrénées 2020/2030 » à ne pas seulement développer les moteurs productif et résidentiel, mais à s'engager dans la voie d'une « économie plus positive » qui ne soit ni utopique, ni idéologique. Cet effort doit se traduire à la fois par de nouveaux mécanismes de solidarité et par une série d'actions entraînant une réduction de la consommation d'énergie et, par voie de conséquence, de CO<sub>2</sub><sup>7</sup>, mais aussi, plus globalement, en considérant que l'acte de produire dans les Hautes-Pyrénées devra demain s'avérer moins coûteux (donc plus compétitif), plus respectueux de l'environnement, davantage soucieux d'un partage équitable des bénéfices générés par le développement local.

## 1.3) Concentrer les ressources publiques et privées sur des effets de levier créateurs de richesses compatibles avec le développement « d'une économie plus positive » davantage soucieuse des risques qui pèsent sur l'environnement et sur ses habitants

Parce qu'il bénéficie d'atouts spécifiques (biomasse, réseau hydraulique, géothermie...), le territoire des Hautes-Pyrénées possède de fortes chances d'être à la fois moins vulnérable face aux enjeux énergétiques

et climatiques et plus opportuniste pour exploiter les opportunités de développement liées à la « croissance verte », et ainsi devenir à l'horizon 2030 exemplaire en matière « d'économie positive ».

<sup>4</sup> Analyse des moteurs du développement des Hautes-Pyrénées – Olivier Portier.

<sup>5</sup> Le département a besoin de 20000 euros de plus que la moyenne pour créer un emploi de proximité et crée un emploi de moins que la moyenne française pour 100 habitants.

<sup>6</sup> Le département des Hautes-Pyrénées possède le 2ème pôle universitaire de la Région Midi-Pyrénées avec plus de 5000 étudiants, 12 écoles d'enseignement supérieur, 19 laboratoires, une école nationale d'ingénieurs et des entreprises de pointe dans les domaines de la mécanique, aéronautique, électricité, électronique, céramique, agroalimentaire.

<sup>7</sup> A l'horizon 2020, le schéma régional climat air énergie (SRCAE) vise une baisse de la consommation d'énergie en MTEP de -15% dans le bâtiment et moins 10% dans les transports et corrélativement, une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> de -25% dans le bâtiment et de -13% dans les transports.

Les 12 chantiers stratégiques suivants constituent à la fois les réponses aux défis que les acteurs des Hautes-Pyrénées doivent relever et la ligne stratégique qui rassemble les ressources et les compétences de ce département :

- Chantier 1.** Rechercher un positionnement spécifique des Hautes-Pyrénées (marketing territorial) fondé à la fois sur l'image des Pyrénées et un espace agile
- Chantier 2.** Bâtir de nouvelles relations avec les territoires voisins pour inscrire le développement Hautes-Pyrénées dans un espace élargi (stratégie avec les territoires voisins)
- Chantier 3.** Simplifier les processus de transfert de technologie et de développement de l'innovation entre le monde de la recherche et celui des entreprises (transfert de technologie)
- Chantier 4.** Faire de l'économie numérique un levier du développement des Hautes-Pyrénées (économie numérique)
- Chantier 5.** Développer une offre dédiée à la croissance des entreprises intermédiaires et à fort potentiel d'innovation (entreprises à fort potentiel)
- Chantier 6.** S'organiser pour que les pratiques et les stratégies des acteurs de l'économie résidentielle (agriculteurs, hébergeurs, artisans, commerçants...) s'orientent prioritairement vers la création de valeur (économie résidentielle)
- Chantier 7.** Acquérir les fondamentaux d'une destination touristique visant à satisfaire les clientèles internationales et celles des grandes métropoles
- Chantier 8.** Capturer et redistribuer l'épargne locale (épargne locale)
- Chantier 9.** Trouver le meilleur équilibre entre liaisons performantes, bon niveau de services qualité/prix et réduction de la consommation d'énergie et d'émission de CO<sub>2</sub> (schéma de mobilité)
- Chantier 10.** Répondre aux enjeux énergétiques et climatiques (transition énergétique)
- Chantier 11.** Apporter de nouvelles solutions pour pérenniser l'offre de santé du territoire (offre de santé)
- Chantier 12.** Fabriquer de nouveaux liens entre création de richesses et gestion des solidarités (vivre ensemble)

Ces 12 chantiers prioritaires sont à la croisée de plusieurs logiques :

- les dynamiques des territoires : ces chantiers prennent appui sur les préoccupations identifiées dans les ateliers territoriaux (enjeux et projets),
- les intérêts et les stratégies d'acteurs : ces chantiers sont l'expression de la volonté d'acteurs impliqués dans la démarche,
- les ressources mobilisées : ces chantiers sont exécutables par des acteurs-pilotes responsables de leur mise en œuvre,
- des réponses apportées aux enjeux clés : la construction d'un nouvel espace et d'un nouveau modèle de développement « Hautes-Pyrénées »,
- les 12 chantiers ont pour objectif d'activer quatre effets de levier<sup>8</sup> sur : l'attractivité des

Hautes-Pyrénées, la création de valeur ajoutée sur le territoire des Hautes-Pyrénées, de nouvelles pratiques de développement (ingénierie), enfin le développement de nouvelles pratiques de gouvernance. Ces quatre leviers seront en fait les fondements privilégiés de l'action stratégique des acteurs pour créer ce nouvel espace de développement territorial et transformer le modèle de développement actuel en un modèle en mesure de produire davantage de richesses (activités, produits, emplois, image) tout en maîtrisant l'utilisation des ressources pour produire ces richesses, et tout en limitant les impacts négatifs qu'induit forcément toute création de richesses sur l'écosystème des Hautes-Pyrénées.

<sup>8</sup> C'est-à-dire que chaque chantier doit avoir des effets directs ou indirects sur l'attractivité, la création de valeur, de nouvelles pratiques de développement, le développement de nouvelles pratiques de gouvernance.

## 2 Un pacte de gouvernance qui regroupe les principales compétences et ressources du département pour mettre en œuvre les 12 chantiers stratégiques

Parce que les récits sur l'avenir ne sont pas des manuels de mise en œuvre de l'action, il est impératif de mettre en place un dispositif de pilotage afin que ce projet de territoire soit également crédible du point de vue de son exécution à venir. C'est pour cette raison que les membres du comité de pilotage ont pris une série de décisions<sup>9</sup> en vue de bien maîtriser le déploiement du projet de territoire, et ce, à partir des principes et des modalités suivants :

- la conception et la mise en œuvre de chaque chantier sont sous la responsabilité d'une équipe (composée de 2, 3, ou 4 personnes maximum) associant des compétences tant du secteur public que du secteur privé d'une part, des représentants des différentes forces politiques du département d'autre part. Les animateurs du chantier devront rendre compte de l'avancée des chantiers à l'occasion de la conférence annuelle territoriale ;
- l'organisation d'une conférence du Projet de Territoire au moins une fois par an. Elle est composée des membres actuels du comité de pilotage de la démarche du projet renforcée par des représentants du territoire de Lourdes. Cette conférence est garante du bon respect du cap et des priorités, notamment en établissant un « bilan – évaluation annuelle des 12 chantiers » ;
- les rencontres de la vie associative. C'est un temps organisé entre les membres de la conférence territoriale et les acteurs de la vie associative pour identifier les enjeux et les projets stratégiques du secteur non marchand susceptibles d'avoir un effet de levier important sur le développement des territoires des Hautes-Pyrénées ;
- la création d'une rencontre avec les Pyrénées-Atlantiques pour partager les réflexions sur les enjeux et repérer les projets structurants concernant l'aménagement et le développement de cet espace interdépartemental.

Le pilotage du projet est confié à un binôme animateur, désigné par l'instance de pilotage et de suivi du Projet de Territoire. Ce binôme s'assurera de l'avancement des chantiers de manière régulière et préparera la conférence annuelle.

## 3 Les feuilles de route du déploiement des 12 chantiers

Ces feuilles de route, ont été conçues pour simplifier, autant que faire se peut, leur mise en œuvre.

Pour chaque chantier, des référents ont été nommés :

- ils ont la responsabilité du déploiement du chantier,
- ils présentent un bilan des avancées de la fiche chantier et des projets à mettre en œuvre durant les 3 années suivantes à l'occasion de la conférence annuelle territoriale,
- ils proposent les inflexions éventuelles des orientations stratégiques initiales, notamment à l'occasion de la conférence annuelle territoriale.

Le chantier se décompose en plusieurs actions qui sont sous la responsabilité de porteurs de projet.

Lors de la conférence annuelle territoriale, l'évaluation (à l'aide d'indicateurs simples) des actions engagées dans chacun des chantiers permettra de mesurer si elles ont contribué à développer :

- l'attractivité du territoire,
- la valeur ajoutée produite sur le territoire des Hautes-Pyrénées,
- de nouvelles pratiques de développement et de gouvernance,

et si ces évolutions ont finalement contribué à créer un nouvel espace de développement et à transformer le modèle de développement des Hautes-Pyrénées.

<sup>9</sup> Lors du comité de pilotage du 1<sup>er</sup> juillet 2013.