

L'ENTRETIEN DU MOIS

UNE PAROLE ... ET QUELLES PAROLES! POUR LES ÉLUS, LES RESPONSABLES ... ET TOUS CEUX QUI VEULENT RÉFLÉCHIR.

- Souvenirs de "combats" emblématiques pour le développement de l'Ouest-Bretagne
- « J'ai conscience d'avoir vécu là un moment unique dans l'histoire du XX^e siècle pour notre région... »
- « Ces hommes avaient leurs personnalités très affirmées, mais ils "tiraient dans le même sens" ... »
- « Celui qui coupe le ruban inaugural est rarement celui qui a initié et bâti le projet... »
- Développement local : « Il faut dépasser les structures territoriales figées... »
- « Les sociétés françaises et européennes veulent-elles voir disparaître leur agriculture?... »
- « C'est au Centre-Bretagne de chercher à créer des synergies qui seront "gagnant-gagnant" ... »
- Le tourisme breton a le vent en poupe...
- « Je suis plutôt confiant pour l'avenir de la Bretagne... »



Un entretien avec M. Yvon Le Cousse, spécialiste du développement territorial et maire de Plougonven

« Ce que j'ai appris d'essentiel, je l'ai appris d'une génération d'hommes, qui avaient la quarantaine quand j'avais 20-22 ans. J'ai considéré chacun d'eux comme un mentor, chacun avec ses approches particulières, ses nuances. Tous étaient des leaders dans leurs domaines, et ils œuvraient ensemble dans une grande cohésion, que je ne retrouve guère aujourd'hui... »

J'ai conscience d'avoir vécu là un moment un peu unique dans l'histoire de la fin du XX^e siècle, pour notre région... »

Yvon Le Cousse répond rarement à votre question sans laisser s'installer un silence chargé de réflexion : il en soupèse soigneusement les termes, tout comme les mots de sa réponse...

Mais la vivacité et la mobilité de son regard pénétrant révèlent alors une vivacité d'esprit qui a fait le tour du problème, et livre une pensée nuancée, dosée, posée, synthétique, où le non-dit en dit autant que le dit, surtout lorsqu'un sourire contenu et une lueur amusée lui fendent les lèvres et les yeux, témoins d'une discrète jubilation intérieure, qui éclate parfois en un long rire, franc et sympathique.

Ce Morlaisien de naissance, frontalier du Léon et du Trégor, dit aimer travailler avec les disciplinés Léonards mais vivre avec les

Trégorrois, leurs plus fantasques voisins d'outre-Queffleuth... tout un programme !

Et il sait ce dont il parle : plus de quatre décennies durant, il a œuvré au développement de ce Nord-Finistère, en particulier, vivant dans le sillage de l'épopée menée par des hommes tels Alexis Gourvennec : la transformation de l'agriculture, notamment en zone légumière, l'organisation du monde agricole – et au-delà, de tout un territoire – la mise sur pied d'équipements emblématiques, comme la Brittany Ferries...

Homme de terrain, et non seulement de dossiers, Y. Le Cousse a acquis au long de ces années extraordinairement fertiles une solide expérience du développement local, territorial, qu'il met notamment aujourd'hui – en tant que maire – au service de sa vaste commune de Plougonven, terre d'Armor et d'Argoat aux confins du Centre-Bretagne.

Nous avons voulu ce mois jeter avec lui un regard rétrospectif sur les années d'un Ouest-Bretagne conquérant, et prospectif sur les clés de sa prospérité de demain. Des propos et réflexions chargés de sens, à lire entre les lignes, autant que dans le texte...



■ Voudriez-vous vous présenter brièvement ?

« Je suis un Morlaisien d'Après-guerre. J'ai eu 20 ans en 1968, entre le mouvement du 31 mars et les grandes manifestations du 13 mai... »

J'étais plutôt destiné à faire de longues études, assez théoriques, mes résultats scolaires n'étant pas mauvais du tout, mais j'ai été impacté par ces événements de Mai 68, et par toutes les remises en cause de l'époque.

Je ne suis pas parti pour Katmandou, mais j'ai pris conscience – alors que ma destination aurait plutôt dû être l'administration d'Etat – qu'il y avait peut-être des choses à faire dans l'ouest de la Bretagne...

Simultanément avec les événements de Mai 68 – hasard ou conséquence ? – l'agriculture bretonne connaissait aussi des remises en cause. Une grande réflexion était menée sur les conditions de développement de cette agriculture.

Des mouvements comme le Comité d'Action pour la Bretagne Occidentale – qui était un mouvement non structuré, à la différence du CELIB, par exemple – m'ont attiré et fortement influencé...

Si bien qu'après des études de Droit public et de Droit européen, et l'obtention d'un DESS, au lieu d'aller à Bruxelles, je suis revenu en Bretagne étudier toutes les institutions agricoles.

Et un jour, alors que je faisais pour le Télégramme, à Morlaix, ce que l'on appelle des « piges » dans le jargon journalistique, un des journalistes m'a dit :

« Tu devrais aller voir ce qui se passe à l'ancienne sous-préfecture, rue Ange de Guernisac. Ça a l'air sympa et très animé!... »

En fait, c'était Alexis Gourvennec et Marcel Léon qui avaient investi les locaux de l'ancienne sous-préfecture pour y installer les bureaux de la SEMENF (Société d'Economie Mixte d'Etudes du Nord-Finistère)...

Je monte un escalier plongé dans le noir, je frappe, j'entre... Et je ne suis jamais redescendu !

Mon profil les intéressait. Il y avait déjà à la SEMENF un ou deux économistes, chargés de mission, qui travaillaient sur la structuration des institutions économiques agricoles et l'accueil d'entreprises, parce qu'il y avait alors un grand mouvement de décentralisation ; non pas administrative, mais industrielle.

Mais Gourvennec et Léon voulaient absolument associer aussi les collectivités publiques locales au développement de la région. Ils cherchaient à inciter les maires des communes rurales et des petites villes à rejoindre la SEMENF, car seul Georges Lombard, maire de Brest, avait à l'époque répondu à l'appel de Gourvennec...

Ma formation en Droit public et Droit européen les intéressait pour les aider à « accrocher au wagon » ces maires ruraux...

J'ai donc été chargé de monter une formation en gestion pour les élus locaux. Mais le but était surtout – A. Gourvennec et M. Léon étaient assez rusés – de trouver un angle pour intéresser ces élus. J'ai monté un service de formation pour les collectivités rurales : finances et urbanisme au départ, puis développement économique... C'était dans les années 70.

Voilà d'où je viens. Moi qui suis né et ai passé mon enfance à l'ombre du viaduc de Morlaix, j'ai toujours travaillé avec des Léonards, mais habité et passé tous mes loisirs parmi les Trégorrois !

Je suis marié, et père de deux enfants, qui ont aujourd'hui 44 et 39 ans. Je suis aussi grand-père.

Ma passion, c'est la pêche – toutes les formes de pêche – et plus largement la nature, le contact avec la nature... »

■ ***Vous avez bien connu Alexis Gourvennec, le leader paysan et célèbre figure du monde agricole breton, ayant également beaucoup travaillé à ses côtés... Quelle image et quels souvenirs saillants gardez-vous de l'homme qu'il fut ?***

« Tout d'abord son énergie ; c'était au-delà du dynamisme. Il émanait de lui une énergie phénoménale. Dès qu'il arrivait quelque part, où que ce soit et quel que soit le nombre de personnes présentes, on percevait cette énergie. Et c'est cela qui créait à sa suite un « appel d'air », un mouvement, une mobilisation... Par l'énergie, il créait le mouvement.

Ensuite, en apprenant à mieux le connaître, on découvrait sa vision synthétique : une capacité à synthétiser les choses, et donc à dégager des priorités et à aller à l'essentiel. »

■ ***Quelles étaient ses forces... et ses « faiblesses » dans son action, son travail ?***

« A ce dont nous venons de parler, il faut ajouter la qualité de son élocution et de ses propos. C'était un tribun extraordinaire, qui savait galvaniser ses auditoires... Mais, au-delà de ces capacités d'orateur, ses discours emportaient l'adhésion à cause de cette vision synthétique déjà évoquée, de sa capacité à dégager l'essentiel et donc à proposer des actions qui fédéraient, qui mobilisaient les gens.

Des faiblesses... ? La réponse est difficile. Peut-être aurait-elle été plus facile à formuler dans l'action, sur-le-champ... Mais avec le recul, il me paraît encore plus difficile de définir des points faibles.

On pourrait considérer qu'aller toujours à l'essentiel peut être un point faible par certains côtés : quand seul prime l'essentiel, certains peuvent « rester sur le carreau »... Des personnes qui n'ont pas compris ce qui se passait, ou qui se sont accrochées à un passé ou à un présent et qui en ont pâti...

Mais est-ce vraiment un point faible ? L'on peut en faire un reproche, avec des grands mots : « manque d'humanité »,

« manque de précaution » ou autre chose... Mais était-il possible de faire autrement ? Ne fallait-il pas en passer par là pour réussir dans l'action ?...

On sentait chez Alexis Gourvennec un attachement viscéral à sa région, et peut-être – sinon « une revanche à prendre » – du moins la conscience profonde d'un parcours de vie personnel : il savait d'où il était sorti, « parti de rien »...

■ ***Était-il facile de travailler sous sa direction ?***

« Oui, très facile. Il avait cette fidélité dans les idées, dans la poursuite des actions à mener, qui caractérise les Léonards, et leur aptitude à travailler de manière collective. Avec lui, l'on savait où on allait ; et l'on savait qu'on avait toutes les chances d'y arriver !

J'ai été amené, par la suite, à travailler dans d'autres contextes territoriaux en Bretagne, où c'était moins évident...

Mais dans le Léon – à partir du moment où on sait prendre en compte un certain nombre de valeurs et de principes sociologiques – il est relativement facile de travailler au développement territorial...

J'ajouterais qu'Alexis Gourvennec montrait la même loyauté envers ses collaborateurs, à condition qu'ils soient bons. »

■ ***Quels « grands moments » – ou grandes réalisations – vécus auprès de lui vous restent particulièrement en mémoire et « dans le cœur » ?***

« Il y en a beaucoup ! Des moments connus et d'autres qui le sont moins... Il y a des réalisations qui se déroulent sur des années, pour lesquelles il faut sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier. Ce fut, par exemple, le cas dans le combat pour obtenir la voie Express RN 12... Si bien qu'à la fin, cela ne vous apparaît plus comme un « grand moment », alors que c'était formidable.

Mais parmi ces grands moments, je retiendrai particulièrement l'inauguration du Kerisnel à St-Pol-de-Léon (NDLR : haut lieu de l'activité économique du Nord-Finistère, le Kerisnel a remplacé l'ancien Marché au Cadran des légumes. C'est un espace multi-activités : aménagé autour d'un vaste amphithéâtre équipé des technologies les plus récentes).

Le combat contre la compagnie maritime britannique Sealink, qui voulait phagocytter la Brittany Ferries, fut aussi mémorable, avec le blocus du port de St-Malo...

Mais des moments comme l'Assemblée Générale de la SICA étaient chaque année de grands moments. Il fallait voir l'allure de ces rencontres animées par Gourvennec : la qualité du tribun, l'adhésion de la population... c'était transcendant. Je n'ai jamais revu cela depuis !

Il y a aussi eu des moments difficiles, par exemple quand Brest a voulu faire sa « passerelle – RO-RO » pour portectoeneurs...

Les partenaires de toujours exprimaient des intérêts divergents. Sans doute y a-t-il eu là une première fracture entre Brest et son « arrière-pays ». La première que j'ai perçue entre la ville et les 80 communes de son arrondissement, dont chacune avait une voix dans le système de la SEMENF. Il existait un vrai partenariat, et le milieu agricole a toujours défendu, au cours de ces décennies-là, tous les projets brestois...

La création du pôle de recherche agronomique V.B.V – aujourd'hui Vegenov – a suscité des tensions et des jeux d'influence forts au sein de la Bretagne : l'INRA de Rennes ne comprenait pas que l'on puisse mettre des chercheurs au milieu des champs d'artichauts. L'Université de Brest aurait bien voulu récupérer cela... »

■ ***Quelles sont, à vos yeux, ses plus belles réussites ?***

« Là encore, que dire ? On peut citer la Brittany Ferries et tant d'autres choses. Mais des réalités moins visibles ont été fondamentales, comme l'organisation économique des filières de production, légumière, porcine... »

■ ***Vous avez accompagné l'essor de la « Brittany Ferries » et le développement de Roscoff. Quelles réflexions et pensées vous inspire aujourd'hui cette extraordinaire aventure économique et humaine ?***

« Elle démontre que l'on peut réussir une opération extraordinaire à partir d'un rêve... Et d'un rêve fondé sur une culture. Là, c'était le rêve des producteurs d'oignons de Roscoff d'exporter leurs produits outre-Manche : commencer par faire du transport de fret vers l'Angleterre, puis à partir de cela, faire encore bien d'autres choses, comme du transport de passagers, ou aller jusqu'en Baie de Seine... »

Les Johnnies du Léon avaient envie de voir ce qui se passait de l'autre côté de la Manche, et ont été les seuls à le savoir à l'époque ! »

■ ***Alexis Gourvenec vous paraît-il avoir eu dans la politique agricole nationale la place que son « génie » méritait ?***

« Je ne sais pas ce qu'il en pensait, mais je dirais qu'il a pris la place qu'il voulait avoir, au niveau national comme au niveau européen. Il savait évaluer ce qu'il lui était utile de faire, et à mon avis, de faire pour sa région. Je pense que c'était plus important pour lui que de se dire qu'il pouvait un jour devenir ministre. »

■ ***Que vous a-t-il appris d'essentiel ?***

« Ce que j'ai appris d'essentiel, je ne l'ai pas appris de lui seul, mais d'une génération d'hommes, qui avaient la quarantaine quand j'avais 20-22 ans. J'ai considéré chacun d'eux comme un mentor, chacun avec ses approches particulières, ses nuances. Tous étaient des leaders dans leurs domaines, et ils œuvraient ensemble dans une grande cohésion, que je ne retrouve guère aujourd'hui... »

J'ai conscience d'avoir vécu là un moment un peu unique dans l'histoire de la fin du XX^e siècle, pour notre région.

Il y avait parmi eux, Alexis Gourvenec, bien sûr ; Jean Guillomarc'h, le président de la Chambre de Commerce ; Georges Lombard, le maire de Brest ; Jean Moal, éleveur ici dans le Trégor ; Job Malléjac, le maire de Plougastel et fondateur de SAVEOL... Et des leaders d'entreprises tels que Yves Quéguiner, fondateur du groupe qui porte son nom, qui était aussi maire de Landivisiau et a compris le rôle que pouvait jouer sa ville dans le Léon ; Eugène Quémener, distributeur de carburant, maire de la petite commune de Tréflaouénan, un homme d'une intelligence extraordinaire...

Tous ceux-là, et d'autres encore, avaient leur personnalité très affirmée, mais ils « tiraient dans le même sens. »

■ ***Vous avez donc longtemps travaillé à la SEMENF, dont vous avez été le directeur, puis à l'Agence de Développement du Léon... Quel lien existe-t-il entre ces deux organismes ? Quels ont été leur objectif, leur « philosophie », leur travail ?...***

« La SEMENF, c'était d'abord un grand « tour de table », où se retrouvaient absolument tous les acteurs du développement de la région, et où chaque voix était prise en compte.

Il y avait une fonction d'analyse, dont la finalité était d'agir comme groupe de pression : parvenir à dégager des priorités, et les faire partager pour mener ensuite une sorte de lobbying en faveur de la région.

L'Agence du Léon était très différente. C'était la réunion d'acteurs territoriaux dans le but principal d'accompagner des porteurs de projets, ce que faisait aussi la SEMENF, mais sans que cela soit sa fonction première.

L'une avait pour objectif l'aménagement du territoire à l'échelle de la pointe de la Bretagne, l'autre le développement local, avec une fonction secondaire de représentation du point de vue du Léon dans le Pays de Morlaix, qui est à la confluence du Léon et du Trégor... Pays de Morlaix qui n'était pas considéré comme un échelon pertinent de développement. Il était, à mon sens, une manière de fracturer le

Léon entre un pays de Brest et un pays de Morlaix... »

■ ***Quels accomplissements vous laissent un sentiment de satisfaction ? Et au contraire, avez-vous quelques regrets de n'avoir pu mener à bien des projets ?***

« Je pense avoir peu de regrets. Ce qui peut être regret – mais qui ne l'est plus quand on a compris que c'est une donnée assez incontournable – c'est le temps long nécessaire pour mener à bien une action.

Je dis souvent qu'en matière de développement et d'aménagement, ou tout simplement de réalisation d'un projet local, celui qui coupe le ruban inaugural est rarement celui qui a initié et bâti le projet. Et il ne faut pas oublier celui-là, qui n'est parfois plus là... »

Il faut aussi accepter et reconnaître le fait que personne n'a jamais seul la paternité d'une réalisation. La réussite est toujours partagée... L'échec trouve moins de volontaires au partage !

Ma principale satisfaction, personnelle, est justement d'avoir été impliqué, sur le temps long, dans le développement de ce territoire. Et c'est peut-être aujourd'hui que j'en retire le plus de bénéfices : ces 40 années de travail sur le développement me donnent un peu le sentiment d'avoir pris un temps d'avance... »

■ ***Le tourisme est l'un de vos champs d'étude et d'action privilégiés. La Bretagne est devenue l'une des régions touristiques préférées des Français... A quoi tient, selon vous, ce succès ?***

« Le raisonnement à tenir me semble différent selon que l'on parle du Sud-Bretagne ou du Nord-Bretagne, dans lequel j'inclus le Centre-Bretagne.

L'on a dans le Sud-Bretagne, et en quelques points très limités du Nord-Bretagne, un tourisme de villégiature ancien. Ici l'on a beaucoup plus un tourisme de découverte, qui touche une clientèle intéressée par un tourisme « intelligent ».

Bien évidemment, tout est relatif : ce tourisme-là marche mieux aussi quand il fait beau et que l'on peut aller sur les plages... »

Un deuxième fait à noter est que le Conseil Régional de Bretagne s'occupe, depuis une trentaine d'années maintenant, du développement touristique de la région : promotion de la Bretagne, structuration en pays touristiques, revalorisation de stations littorales anciennes, création de « destinations touristiques »... Ces actions portent aujourd'hui leurs fruits.

Il a aussi fallu, chez les Bretons eux-mêmes, un changement de regard sur les touristes, et de positionnement envers eux. J'ai connu l'époque – dans les années 70 – où chaque touriste était analysé dans le Léon en termes de mètres carrés d'artichauts consommés ... »

L'on imaginait alors un accroissement de la population, avec un Nord-Finistère à 500 000 habitants pour 1985, et un développement économique exponentiel... Le choc pétrolier et la baisse de la natalité ont remis en cause ces schémas préconçus, et ont amené à considérer que le tourisme n'était peut-être pas l'activité qu'on allait abandonner aux territoires qui n'avaient rien d'autre !

Tous ces changements ont produit une nouvelle dynamique, dont nous voyons aujourd'hui les résultats. »

■ ***Quelles sont les clés de sa pérennité ?***

« En Bretagne, le tourisme sera toujours lié aux conditions météorologiques, et exige de viser un tourisme – non pas élitiste – mais de qualité : qualité dans l'accueil, l'hébergement... »

Et il nous faut avoir une vision large des territoires dans lesquels « fonctionnent » les touristes : un touriste en villégiature à Carhaix aujourd'hui n'est pas loin de la mer. Il peut aller en bord de mer au nord, au sud, à l'ouest...

Il était important de créer des pays touristiques, mais l'idée de destinations élargies me paraît être une nouvelle étape intéressante. Chaque entité a un rôle à jouer, mais sans démarche exclusiviste, dans une vision de complémentarité de l'offre touristique. »

■ **La Bretagne est à la fois Argoat et Armor... Comment assurer un développement harmonieux de ces deux « mondes » ?**

« Je pense que ce développement passe d'abord par une approche qui prenne en compte des géométries variables. Il faut dépasser les structures territoriales figées. Ici, à Plougonven, comme à Carhaix ou ailleurs, nous devons penser notre développement comme faisant partie de la métropole bretonne.

Et pour y jouer un rôle, il faut bien identifier ce que nous pouvons apporter dans la corbeille commune de cette métropole : pour exister, il faut avoir des objectifs et les faire partager...

D'autre part, à l'intérieur de ce grand ensemble, il faut avoir des sous-objectifs et un espace de développement à une deuxième échelle. Par exemple, pour Morlaix, c'est de travailler en synergie avec St-Pol-de-Léon, Lannion et Carhaix, dans différents domaines : la recherche, les nouvelles technologies, le potentiel agricole et agroalimentaire en Centre-Bretagne...

Un tel tryptique, qui représente 300 000 habitants, peut faire poids au sein d'une métropole qui dépasse 1 million d'habitants. Mais pour cela, il faut faire équipe.

Dans une équipe, tous ne sont pas gardiens de but ou buteurs... Mais tous ont leur place dans une complémentarité. Il faut que chacun exprime et affirme son rôle de manière réaliste. »

■ **L'agriculture bretonne – et française de manière générale – ne cesse de vivre crise sur crise. Depuis plusieurs semaines, ce sont particulièrement les exploitations laitières et l'élevage porcin qui sont gravement touchés... Y a-t-il une issue possible ? Est-ce un monde agricole qui n'en finit pas de mourir – et qu'on laisse agoniser – où une mutation qui se poursuit dans la douleur mais avec espoir ?**

« L'agriculture bretonne n'est pas finie !

Depuis plusieurs décennies, l'agriculture a fonctionné par types de production, avec peu de communication entre elles parce que leurs préoccupations n'étaient pas les mêmes, que leurs problèmes ne survenaient pas au même moment...

Le contexte devient différent aujourd'hui. Les règles de la PAC ont disparu, et cette situation nouvelle devrait permettre de reposer au pays tout entier la question du rôle de l'agriculture dans notre société. Car c'est bien à ce niveau que le problème est à résoudre, en dehors de quelques solutions de court terme pour sauver telle ou telle filière en difficulté : les sociétés française et européenne veulent-elles voir disparaître leur agriculture ? Quel rôle veulent-elles voir l'agriculture jouer pour leur nourriture, mais aussi pour l'entretien des campagnes, des paysages ? Je pose parfois la question à Plougonven : avez-vous imaginé ce que serait notre commune, longue de 19 km, si nous n'avions pas 46 agriculteurs pour entretenir les paysages ? »

■ **Le « modèle breton » fait aujourd'hui souvent figure de « bête noire », après avoir été longtemps célébré... Quel jugement portez-vous sur ces débats ?**

« Je suis sans doute trop vieux pour parvenir à penser que le « modèle breton » ait été une mauvaise chose et puisse être remis en cause !

Il a apporté énormément à la Bretagne. Qu'il puisse être corrigé... sans nul doute, dans son organisation écono-

mique, par exemple. Mais je pense qu'en s'appuyant sur ce modèle, et sur des progrès techniques et scientifiques, on peut développer l'agriculture sans qu'il soit nécessaire d'en remettre en cause les fondamentaux. »

■ **Quelles opportunités, quelles voies de développement ou quelles évolutions la Bretagne a-t-elle manquées ces dernières décennies ?**

« Avons-nous bien négocié le virage des nouvelles technologies ? Savons-nous bien nous placer en ce domaine ?... C'est la question que je me poserais.

Mais je ne pense pas que la région ait, globalement, manqué des opportunités importantes.

Et si nous savons garder les valeurs sur lesquelles fonctionne notre société bretonne, dans le domaine de la formation et de l'éducation, par exemple, nous avons là des ressources pour l'avenir. Je suis plutôt confiant. »

■ **Votre expérience et vos connaissances, nourries du vécu breton et de vos études en milieu universitaire, vous donnent une approche particulière de la situation de la Bretagne, et notamment de la Bretagne occidentale. En voisin proche, comment voyez-vous l'évolution du Centre-Bretagne et plus particulièrement de la région de Carhaix, depuis les dernières décennies ? Et actuellement ?**

« Je suis toujours étonné en observant les cartes géographiques du Centre-Bretagne : on y constate effectivement certains problèmes démographiques et économiques. On ne peut nier que la Bretagne littorale a des avantages...

Mais quand je traverse ce Centre-Bretagne, j'ai toujours l'impression d'un dynamisme, qui s'exprime dans la structure de ses petites villes, qui témoigne d'une Bretagne intérieure bien vivante.

Et on ne peut que « tirer son chapeau » devant la capacité qu'ont les gens du Centre-Bretagne à savoir communiquer sur leurs problèmes, à les faire connaître, identifier, et prendre en compte.

Des actions emblématiques et des « combats » importants y ont été menés. »

■ **Quelles suggestions feriez-vous pour son avenir ?**

« Il faudrait y vivre pour répondre avec précision. Mais je redirais l'importance des collaborations à l'intérieur de territoires à géométrie variable...

L'approche spatiale – territoriale – des choses a son intérêt. J'ai toujours travaillé ainsi sur des espaces identifiés sur lesquels l'on s'appuie pour concevoir et entreprendre des actions... Mais cette approche spatiale ne me paraît pas suffisante. Je suis persuadé que l'on peut redéployer le développement en travaillant en réseaux et en connexions, en synergie.

Cela veut dire connexions routières – axe central, par exemple – et hyper-connexion numérique, mais bien au-delà : travailler en connexion avec d'autres, dans de nouvelles dimensions, de nouveaux espaces géographiques...

Le réflexe de la « citadelle assiégée » n'est pas suffisant. C'est au Centre-Bretagne de chercher à créer ces synergies qui seront « gagnant-gagnant ». Et ce sont des opérations qui se construisent sur le long terme. Il faut raisonner et travailler à l'échelle de deux décennies au moins... »

■ **Vous êtes un spécialiste du développement local, de l'ingénierie territoriale – que vous avez enseignés en université, également auprès d'élus... Quels sont les fondements de votre réflexion en ce domaine, et les pistes de travail que vous préconisez ?**

« La première chose est de savoir communiquer... Mais communiquer, contrairement à ce que la plupart des gens pensent, ce n'est pas faire de la communication. C'est

d'abord savoir écouter. Essayer de comprendre... C'est fondamental pour être ensuite capable de faire adhérer les autres à un projet qui tient compte de ce qu'ils sont. C'est donc s'ouvrir, écouter et essayer de partager des objectifs communs.

C'est vrai pour les hommes comme pour les territoires. Car de toute façon, l'on ne réussira jamais seul !

Ensuite, il faut être lucide et réaliste : on ne pourra pas non plus faire avancer tout le monde en même temps. Il faut donc partir avec « les meilleurs », et amener les autres à les rejoindre en route...

C'est la création d'un leadership collectif sur des idées et objectifs communs, puis d'adhésion d'un nombre suffisant de personnes pour que le processus devienne irréversible. Mais cela ne veut pas dire tout le monde...

Ce sont les principes fondamentaux sur lesquels il faut, à mon avis, travailler. »

■ **Quels obstacles et pesanteurs rencontrez-vous ?**

« Ils sont terriblement difficiles à vaincre : le repli sur soi, le réflexe de la « citadelle assiégée » – disions-nous – la peur de perdre du pouvoir... Je n'ai pas de recette-miracle face à tout cela ! »

■ **A l'Université de Brest, vous avez été associé en tant que professionnel au Master « Management et Ingénierie du Développement des Territoires en Europe »... Quel est l'atout que peut apporter au territoire une telle formation de jeunes Bretons ?**

« Il est considérable ! C'est précisément un exemple de ce que j'évoquais : savoir intégrer le temps long. Voilà une formation qui a été créée en 2000. Elle a bien marché dès le départ, mais c'est aujourd'hui, après 15 ans, que l'on commence à vraiment en voir les résultats pour la pointe de la Bretagne. Il a fallu tout ce temps pour qu'elle génère des savoirs, forme des jeunes qui accèdent à des responsabilités et qui diffusent peu à peu ces compétences dans les territoires...

Avoir à la pointe de la Bretagne une telle formation a une toute autre signification et un tout autre impact que si cela se faisait à Nantes ou à Rennes...

C'est remarquable que déjà 180 jeunes qui sont passés par cette formation aient pris des responsabilités dans presque toutes les institutions, pour travailler sur le développement territorial !

Plus largement, la présence de cette université à la pointe de la Bretagne est essentielle. Ce fut un « combat » crucial dans les années 60... qui est toujours à mener, car rien n'est jamais gagné définitivement. »

■ **Vous êtes également maire de Plougonven. Pourquoi cet engagement politique ?**

« Il n'est pas facile de se passionner pour le développement des territoires sans regarder ce qui se passe dans sa propre commune ! C'est la réflexion qui m'a servi de point de départ.

C'est ensuite la volonté de rencontrer d'autres personnes qui puissent partager le sentiment – peut-être lui aussi immodeste – que l'on peut apporter quelque chose à sa commune...

Et c'est enfin l'habitude de prendre en compte le temps long, qui a fait que je me suis présenté aux élections pendant 20 ans, sans vraiment prendre conscience que petit à petit, j'obtenais de plus en plus de voix...

Et un concours de circonstances a fait qu'aux dernières élections, alors que l'équipe n'était pas forcément partie pour cela, nous avons gagné ! Nous nous attendions, grâce au changement de la règle électorale, à avoir voix au chapitre au sein du conseil municipal, mais pas à arriver en tête ! »

■ **Quelles réflexions cet engagement vous inspire-t-il après ces premières années de mandat ? La fonction, le travail sont-ils tels que vous les aviez anticipés ?**

« Il y a une différence très nette entre le rôle des élus dans une commune, et leur rôle au sein d'une intercommunalité. Ce qui est difficile à gérer dans la commune, ce sont les demandes d'urgence – vraie ou fausse urgence. Résoudre ces problèmes-là prend un temps fou. L'hyperproximité du maire avec ses administrés fait la difficulté de la fonction. D'autant que, bien souvent, nous n'avons pas la solution, ni la clé de la solution au problème – parce qu'il n'est pas de notre ressort – comme les gens qui vous le posent le savent généralement très bien eux-mêmes avant de venir vous le poser !

Je m'attendais à cette situation, mais pas à ce qu'elle ait une telle ampleur. C'est avec le temps que, prenant la mesure du problème, l'on parvient à le gérer. Et il le faut car sinon vous allez vous « noyer » et être dans l'incapacité de vous occuper de la gestion vraiment communale.

Cette problématique n'existe plus au niveau de l'intercommunalité. On leur reproche souvent d'être « loin de la population », mais c'est parfois pratique pour gérer des opérations structurantes pour le grand territoire... »

■ **Votre expérience professionnelle dans le domaine du développement territorial, très concret, vous préparait « naturellement » à ces responsabilités. N'est-ce pas une sorte d'aboutissement logique ?**

« Il y a un peu de cela. Se dire que l'on va aller jusqu'au bout... Et y aller en ayant acquis cette conscience de temps long nécessaire. Ce qui exige aussi de se poser très concrètement la question : « Que pourrions-nous apporter dans le temps qui nous est imparti, c'est-à-dire quelques années – jusqu'en 2020 pour nous ? »

J'essaie d'intéresser mes collègues à ce qui peut être mis en place pour 2020-2030, faisant abstraction des 3 ou 4 années proches...

Il s'agit donc de travailler sur ce qui peut être structurant pour la décennie à venir, sachant que ce sont peut-être d'autres qui nous mettront en place nos projets. Nous aurons eu les idées. Ils les mettront en œuvre. Il faut l'accepter et travailler ainsi... »

■ **Quelle place, à vos yeux, doit avoir le fait politique dans la vie des cités et des régions, et quelle influence ne doit-il pas avoir et prendre ?**

« Je n'irais pas jusqu'à dire que les gens qui échangent et se bagarrent sur les grands principes de la gestion de la cité sont inutiles, mais je dirais que si ce sont leurs opinions et oppositions d'opinions qui priment dans les décisions, c'est négatif... Ce n'est pas toujours le cas. Il peut y avoir des moments de félicité générale ! »

(Entretien recueilli par Samuel Charles)